



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

OBCHODNÍ PROCESY VE VYBRANÉM PODNIKU

BUSINESS PROCESSES IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Michálek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jakub Ulč

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Lukáš Michálek**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Jakub Ulč**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Obchodní procesy ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě procesní analýzy vypracovat návrh interních procesů za účelem zvýšení úspěšnosti při procesu získání nových zákazníků na spotřebitelském trhu vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1059-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá optimalizací obchodních procesů ve vybraném podniku.

V první části jsou popsána teoretická východiska k metodě analýzy, modelovacího jazyka a obchodního jednání. V druhé části, analytické, je metodou MMABP provedena analýza procesu a kvalitativní výzkum pro získání podkladů na optimalizaci procesů. V třetí části, návrhové, dochází k tvorbě nového procesu a doporučení řešení pro společnost.

Klíčová slova

podnikový proces, event-driven process chain, optimalizace procesů, finanční poradenství, procesní analýza

Abstract

The bachelors' thesis deals with the optimization of business processes in a selected company.

The first part describes the theoretical basis for the method of analysis, modeling language and business negotiations. In the second part, analytical, the MMABP method is used for process analysis and qualitative research to obtain data for process optimization. In the third part, proposal, a new process is created and solutions are recommended for the company.

Key words

business process, event-driven process chain, process optimization, financial consulting, process analysis

Bibliografická citace

Citace tištěné práce:

MICHÁLEK, Lukáš. *Obchodní procesy ve vybraném podniku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133087>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jakub Ulč.

Citace elektronického zdroje:

MICHÁLEK, Lukáš. *Obchodní procesy ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133087>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jakub Ulč.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Jakubu Ulčovi za vedení a cenné rady při psaní práce této práce. Dále bych chtěl poděkovat kolegům ze společnosti Global Financial Solutions s.r.o., kteří se zúčastnili výzkumu.

Obsah

Úvod.....	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Podnikový proces	12
1.1.1 Účastníci procesu	12
1.1.2 Dělení procesů.....	12
1.1.3 Řízení procesu	13
1.1.4 Zlepšování procesu.....	14
1.2 Metoda MMABP	16
1.2.1 Fáze 0	17
1.2.2 Fáze 1	17
1.2.3 Fáze 2	17
1.2.4 Fáze 3	17
1.2.5 Popisná tabulka	18
1.3 Event-driven Process Chain.....	18
1.3.1 Základní elementy EPC diagramů.....	19
1.3.2 Pravidla modelování.....	20
1.4 Obchodní jednání.....	21
1.4.1 Příprava na jednání.....	21
1.4.2 Otevření jednání	21
1.4.3 Jádru jednání	22
1.4.4 Zakončení jednání	22
1.5 Obchodní zástupce.....	23
2 Analýza současného stavu.....	24
2.1 Společnost GFS	24

2.1.1	Popis společnosti.....	24
2.1.2	Historie.....	24
2.1.3	Cíle společnosti.....	25
2.1.4	Produkt a služba společnosti.....	26
2.1.5	První schůzka – analýza.....	27
2.2	Modelace současného procesu	28
2.2.1	Popisné tabulky současného procesu	28
2.3	Kvantitativní a kvalitativní výzkum.....	40
2.4	Rozhovory s respondenty	41
2.4.1	Jakub Janoušek	41
2.4.2	Jaroslav Brydl	42
2.4.3	Michal Chmela.....	43
2.4.4	Jan Popelka	44
2.4.5	Lukáš Jeřábek	45
3	Vlastní návrh řešení	46
3.1	Tabulky slabých míst	46
3.2	Modelace nového procesu.....	48
3.2.1	Popisné tabulky nového procesu.....	49
3.3	Shrnutí nového procesu.....	57
3.4	Aplikace řešení v praxi.....	57
3.4.1	Ekonomický dopad aplikace řešení	58
	Závěr	60
	Seznam použité literatury	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam příloh	64

Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou obchodní procesy společnosti, která podniká na finančním trhu. Společnost se zaměřuje na zprostředkování finančních produktů.

Práce je rozdělena na tři hlavní části, a to teoretická východiska, analýzu současného stavu a vlastní návrhy. V teoretické části je popsána teorie potřebná k pochopení problému, jako je vysvětlení procesů, základy EPC diagramů nebo třeba obchodního jednání.

V analytické části prvně představují společnost, její historii, cíle a produkt. Poté následuje současný proces. V závěru kapitoly je pomocí kvalitativního výzkumu provedena analýza slabých míst.

V kapitole Vlastní návrh je představeno řešení slabých míst. Dle získaných výsledků z kvalitativního výzkumu je navrhnout nový proces. Poté následuje výpočet zvýšení obrátu firmy, pokud by aplikovala nový proces.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

V této části jsou definovány cíle práce a metody zpracování, které jsou nezbytné pro zdárné vypracování bakalářské práce.

Hlavním cílem je na základě procesní analýzy vypracovat návrh interních procesů za účelem zvýšení úspěšnosti při procesu získání nových zákazníků na spotřebitelském trhu vybrané společnosti.

Prvním dílčím cílem práce je popsání teorie potřebné k vytvoření analytické části. Ta obsahuje prvně představení společnosti, její historii, cíle a produkt. Následuje modelace současného procesu a poté provedení kvalitativního výzkumu. Z výsledků výzkumu v návrhové části je vytvořen proces nový. Posledním dílčím cílem je ekonomické zhodnocení a aplikace nového procesu na obchodních schůzkách.

K dosažení stanovených cílů této práce jsou využity dvě metody. První je grafický modelový jazyk EPC, díky kterému jsou vytvořeny procesy obchodních schůzek. K modelaci je použit program ARIS Express. Pro analýzu slabých míst je využita metoda kvalitativního výzkumu, která přinese důležité podklady pro vytvoření nového procesu.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podnikový proces

Slovo proces používáme denně. Profesor Řepa definuje podnikový proces jako: „*Souhrn činností transformující souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“¹

Dále definuje **podnikový** proces jako: „*Objektivně přirozená poslušnost činnosti konaná s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.*“²

Proces tedy můžeme chápat jako činnost s určitým výsledkem.

1.1.1 Účastníci procesu

Procesu se účastní několik zainteresovaných stran, kterých je v základ šest. Prvním je zákazník. To je osoba, která má potřebu či přání, jenž lze splnit pomocí výrobku či služby. Je ochotna za splnění potřeby zaplatit. Dalším je dodavatel. Dodavatel zajišťuje vstupy, které proces potřebuje ke splnění potřeb zákazníků. Třetí postavou je sponzor, který je často členem managementu a který má zájem na co nejlepším fungování procesu. Jeho snahou je proces vylepšovat tak, aby byl co nejvíce efektivní. Dále bývá zainteresován provozovatel, který je vlastníkem zdrojů. Provozovatel má vysoký zájem nejen na efektivitě procesu, ale též zkvalitnění služby. Manažer řídí proces a nese za jeho výsledky odpovědnost. Současně může být i sponzorem. Poslední zainteresovanou stranou je operátor – osoba, která se přímo účastní procesu. Většinou může ovlivnit pouze výkonnost nebo kvalitu.³

1.1.2 Dělení procesů

Procesy dělíme do tří kategorií: hlavní, řídicí a podpůrné.

¹ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

² ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

³ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0

1.1.2.1 Hlavní

Hlavní procesy přinášejí podniku přidanou hodnotu a zároveň jsou pro podnik klíčové. Ve firmách se na tyto procesy klade velký důraz, protože hlavní procesy tvoří zisk. V rámci společnosti jsou to například schůzky s klienty.

Znaky, dle kterých zjistíme, že jde o hlavní proces:

- navenek viditelné
- velmi často komplikované
- přináší zisk
- jednoduše identifikovatelné managementem⁴

1.1.2.2 Řídící

Tyto procesy jsou nutné pro chod společnosti. Samy o sobě nepřinášejí žádný zisk. Jde o plánování, vytváření strategií, marketing apod. Řídící procesy bývají mapované až jako poslední. U společností zabývajících se finančním poradenstvím bychom mohli za řídící procesy považovat například i téma této práce – přemýšlení, jak efektivněji provádět procesy první schůzky s klientem.⁵

1.1.2.3 Podpůrné

Opět procesy, které nepřinášejí zisk. Avšak jsou velmi důležité. Jsou to procesy, které připravují prostředí pro úspěšné vykonání procesů hlavních. Bez nich by hlavní nemohly fungovat. Příkladem ve sledované společnosti je informační technologie, backoffice na centrále či právní oddělení.⁶

1.1.3 Řízení procesu

V řízení procesů mluvíme o činnostech, které se zabývají identifikací procesu, usměrňováním procesních toků, kontrolou kvality a výkonnosti, hodnocení, jestli výsledky odpovídají plánu a také o následné optimalizaci výkonu procesů ve společnosti. V získaných datech poté hledáme možnosti, jak zvýšit efektivitu procesu, abychom

⁴ JURICA, Pavel. *Procesní management - teorie: Studijní opora - učební text*. Vysoké učení technické, Brno, 36 s.

⁵ tamtéž

⁶ tamtéž

vyhověli co nejvíce potřebám zákazníka procesu. K řízení využíváme metody a nástroje. Díky pokročilé úrovni IT řídíme procesy skrz programy a jiný software.⁷

1.1.4 Zlepšování procesu

*Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.*⁸

Zlepšování podnikových procesů je hlavně o zkoumání chování procesů, zjišťování příčin problémů s produktivitou nebo také kvalitou výstupů procesů. Vychází ze znalosti současného procesu tak, jak je zmapována v procesní dokumentaci, případně v souhrnu znalostí účastníků procesů. Nevýhodou druhé možnosti je nemožnost použít na složitější procesy.

1.1.4.1 Historie zlepšování podnikových procesů

Až teprve v devadesátých letech dvacátého století se zlepšování procesů stalo standardem u řízení podnikových aktivit zaměřených na zvýšení výkonnosti. Zkoumání vnitřního života organizace, ale také i reakce s vnějším okolím, soustředění na procesní toky – to vše se stalo manažerskou disciplínou. A nejen v oblasti výroby, ale také služeb či ve státní správě. Do začátku devadesátých let se procesnímu řízení nevěnovala téměř žádná pozornost. Světlou výjimkou byl Edwards Deming a jeho cyklus PDCA. Deming ovšem aplikoval procesní řízení pouze v Japonsku. Ve zbytku světa se PDCA moc nevyužívalo. Ke konci dvacátého století se odborníci zajímali hlavně o zlepšování procesů výroby, tedy koordinaci operací a kvalitu pracovních úkonů, a ne na komplexnost procesních toků. A právě to je klíčové v řízení procesů.⁹

1.1.4.2 Reengineering podnikových procesů

V oněch devadesátých letech přišla změna v procesním řízení – reengineering. Jeho propagátory byl považován za revoluční řešení, které pomůže úplně všem. Hlásali, že pomocí identifikace, zviditelnění, pochopení a opětovném vymyšlení lze veškeré podnikové procesy v podstatě znovu navrhnout a tím i dramaticky zlepšit. Věřilo se, že

⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0

⁸ tamtéž

⁹ tamtéž

díky soustředění na organizaci v procesní podobě bude nalezeno velké množství míst neefektivnosti a odstraní se nedomyšlené či nedůležité kroky. Od kvality jednotlivých úkonů se měření přesunulo na komplexní hodnoty, jako jsou získání nových zákazníků nebo služba vysoké kvality.

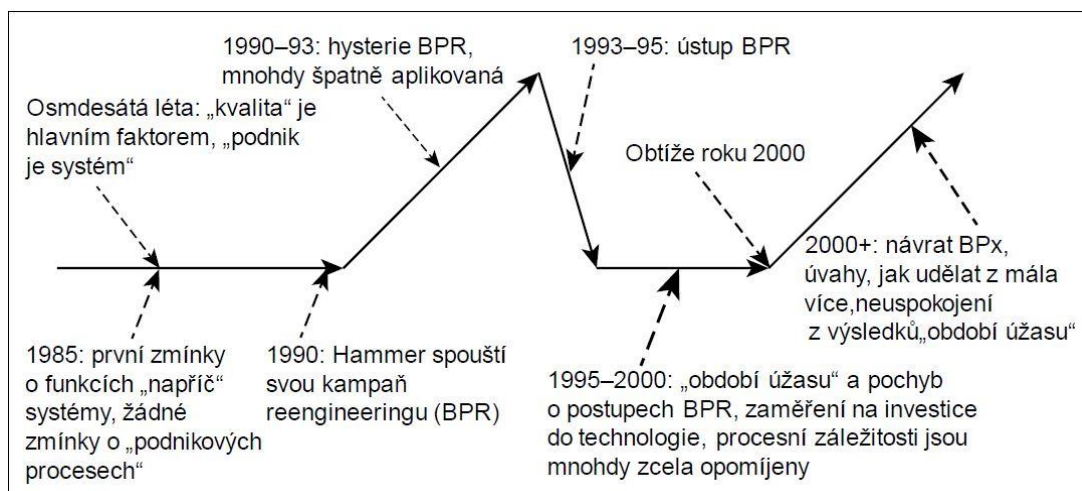
Michael Hammer (autor knihy *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, česky *Reengineering: radikální proměna firmy*) považoval reengineering jako tzv. zamítnutí průmyslové revoluce. Hlavně proto, že hlásal ústup od specializace, a naopak radil sloučení úkolů do smysluplně postupujících procesů. Jeho reengineering způsobil „naprostou bouři“ v manažerských přístupech.

Do roku 1993 se o reengineeringu mluvilo v podstatě o jakékoliv činnosti spojenou s podnikatelskou či manažerskou aktivitou. Reengineering se stal tak moc populární, že často manažeři ve firmách měnili od základu vše, aniž by to dávalo smysl. Avšak následovalo vystřízlivění.

Ne vše se totiž dalo změnit, rozhodně ne jednoduše a rychle. Výsledky reengineeringu mnohdy byly zklamáním, které se vůbec neblížily očekáváním. A tak záhy byl reengineering nahrazen jinou modlou – informačními technologiemi. Místo procesů manažeři řešili problémy společností nákupem různých integrovaných balíčků od firem, jako jsou Oracle či SAP, které měly pokrýt veškeré podnikové funkce. Začal převládat názor, že balíčky vyřeší vše a že lépe to dělat nepůjde.

V březnu 2000 ale praskla tzv. Dot com bublina. Firmy zjistily, že podnikové integrované balíčky stály mnoho peněz a výsledky bývaly nevalné. Tato zkušenost přinesla opět postupy zaměřené na optimalizaci podnikových procesů. Howard Smith a Peter Fingar v knize *Business Process Management: The Third Wave* uvedli, že podniky začnou kombinovat systém workflow, integrované softwarové aplikace a internet. Tím ukázali nový směr BPMS (Business Process Management Systems, česky systémy řízení podnikových systémů). Tento směr kombinoval jak modelování procesů, tak i informační technologie. Modelování a navrhování procesů znovu zavedlo do módy přístupy Six Sigma, která najednou našla využití nejen v masové výrobě, ale prakticky ve všech

oborech průmyslu a služeb. Zejména potom, kdy do sebe zahrnuly přístupy Lean. Dodnes se Lean Six Sigma využívá.¹⁰



Obrázek 1: Vzestup a pád procesně zlepšovateľských aktivit
(Zdroj: Zlepšování podnikových procesů, Svozilová)

1.2 Metoda MMABP

Metodika modelování a analýzy podnikových procesů vznikla na fakultě informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické v Praze, nejvíce díky profesorovi Řepovi. Metoda kombinuje Model objektů (tedy struktury) a Model věcných procesů (tedy chování).

Základní pravidla pro formulaci procesů v organizaci jsou:

- identifikované základní činnosti
- představa o základních událostech a předpokládaných reakcích na ně
- představa o základních objektech zájmu a jejich životních cyklech

Analýza procesů následně probíhá ve čtyřech fázích.¹¹

¹⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0

¹¹ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

1.2.1 Fáze 0

V této fázi se musí zjistit všechny podstatné události, které jsou důležité pro dosažení cílů vzniku produktu a provádění činností podnikových procesů. Následně tyto události přiřadit vnějším reakcím.

1.2.2 Fáze 1

Cílem této fáze je zjistit základní elementární procesy v organizaci díky výsledkům analýzy událostí. Zároveň se zjistí základní vnitřní struktura a vzájemné souvislosti, a to na základě charakteristik business plánu dané organizace – cíle, cesty dosažení a kritické faktory.

1.2.3 Fáze 2

V druhé fázi identifikujeme klíčové procesy ve společnosti pomocí objektové analýzy. Zjišťujeme základní vnitřní strukturu a vzájemné souvislosti. Vše na základě definovaného systému z předchozí fáze. Výsledkem je poměrně funkční systém věcných klíčových procesů, jenž nám slouží jako podklad ke konstrukci procesního modelu.

1.2.4 Fáze 3

Cílem poslední fáze je identifikace podpůrných procesů prostřednictvím objektové analýzy organizace, zjištění vnitřní struktury a vzájemných vazeb pomocí výsledků z předchozích fází. Po specifikaci podpůrných procesů jsme vytvořili systém věcných procesů, který je podkladem pro procesní model organizace a následnou implementaci procesů.

Jakmile analýzu dokončíme, máme procesní model organizace. Poté se očekává implementace procesů. Tato fáze je posledním krokem modelů procesů, poté se už zavádí systém procesů. Mnohdy se můžeme setkat s reengineeringem před fází implementace.¹²

¹² ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

1.2.5 Popisná tabulka

Popisné tabulky procesů doplňují globální model o základní globální údaje (tzv. atributy). Tabulka vyjadřuje charakteristiky celého procesu, nikoli jeho činnosti.¹³

Tabulka 1: Popisná tabulka procesu

(Zdroj: Podnikové procesy, Řepa)

Atribut	Definice atributu
ID	Identifikace procesu
Název procesu	Název procesu, vyjadřující jeho smysl, určení a obsah
Strategický cíl	Strategický cíl, která proces podporuje
Specifikace procesu	Popis obsahu procesu
Vlastník procesu	Charakteristika, případně jméno vlastníka procesu
Zákazník procesu	Zákazník procesu (konkrétní či abstraktní role zákazníka procesu)
Startovací událost	Základní/primární podnět, který vede ke spuštění procesu
Podmínky	Další podmínky, za kterých je proces spuštěn/vykonáván/ukončen
Informační systémy	Seznam IS (aplikací), které podporují proces (resp. činnosti procesu)
Dokumenty	Odkaz na řídicí dokumenty organizace a další právní předpisy týkající se procesu

1.3 Event-driven Process Chain

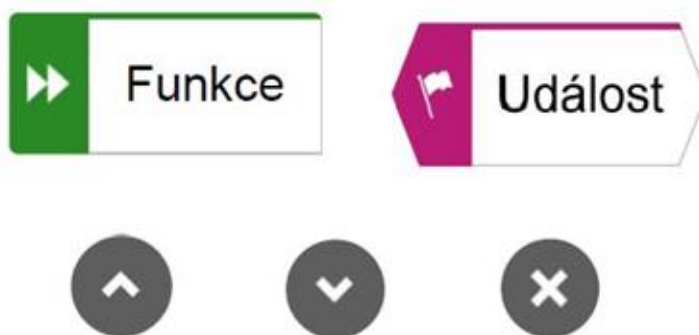
EPC diagram, v češtině Procesní řetězec řízený událostmi, je grafický modelovací jazyk, který se hojně používá k popisu podnikových procesů. Nejčastěji bývá využíván k modelování, analýze a redesignu. Autoři Keller, Scheer a Nüttgens v roce 1990 zamýšleli efektivní a srozumitelný grafický jazyk. A to se jim povedlo. Jazyk se totiž v základu skládá pouze z několika znaků – znak pro událost, aktivitu a šipky.¹⁴

¹³ tamtéž

¹⁴ JUŘICA, Pavel. *Procesní management - teorie: Studijní opora - učební text*. Vysoké učení technické, Brno, 36 s.

1.3.1 Základní elementy EPC diagramů

Aktivita (anglicky Activities) se považují za stavební kameny, které určují, co má být v procesu vykonáno. Prvky aktivity modelují činnost v rámci procesu. Aktivita má za úkol popsat změnu z počátečního do výsledného stavu. V rámci diagramu EPC má aktivita tvar obdélníku se zaoblenými rohy.



Obrázek 2: Grafické značky z programu ARIS Express
(Procesní management – teorie, Juřica)

Výstupy funkcí mají hmotnou, nebo informační podstatu. Ve funkcích se proto mohou tvořit rozhodnutí, která ovlivňují průběh procesu. V grafické podobě to znamená, že z obdélníku Funkce vychází objekt Logická spojka. Pokud po Funkci nenásleduje Logická spojka, pak zákonitě Událost.

Události (anglicky Events) nám popisují situace před a po aktivitách (stav). Aktivita jsou tedy propojeny událostmi. Čili událost může znázorňovat výstupní podmínku aktivity a zároveň vstupní podmínku aktivity jiné. Události říkají, za jakých podmínek se spouští aktivita. V EPC diagramech události zahajují a ukončují celý proces. Grafické znázornění je šestiúhelník.

Logické spojky (anglicky Connectors) se používají k rozdělení toku aktivit a událostí. Existují tři typy logických spojek a všechny mají dva významy. Prvním je rozdělení toku činností (split), druhým sloučení (join). Spojka split znamená, že máme jeden vstup a minimálně dva výstupy. Spojka join je opačná, tedy alespoň dva vstupy a maximálně jeden výstup.

První spojka je AND. Spojka And-split vyjadřuje rozdělení souběžných toků činností. Spojka And-join souběžné toky slučuje do jednoho. Spojku využíváme pro synchronizaci toků – proces může pokračovat jedině tehdy, pokud všechny rozdělené toky se dostanou k bodu jejich sloučení.

Druhou spojkou je OR. OR-split rozděluje toky procesu tak, že tok může pokračovat první cestou, druhou, ale také oběma současně (samozřejmě můžeme mít více rozdělení než dvě). Naopak, OR-join toky spojuje. Je velmi podobná spojce And-join, ale u OR-join může tok procesu pokračovat dál, aniž by čekal na další toky. Spojka OR-join tedy neslouží k synchronizaci.

Poslední spojkou je XOR. XOR-split značí rozpojení toku procesu do jedné z možných cest. XOR-join je velmi podobná spojce OR-join, avšak u XOR-join platí, že když tok dorazí k bodu sloučení, musí pokračovat dál v cestě a nečeká na další toky. Opět tedy můžeme říct, že spojka neslouží k synchronizaci toků procesu.

EPC obsahují rozšiřující elementy, které přidávají do diagramů další informace, jako jsou třeba kdo vykonal příslušnou aktivitu, nebo jaký materiál (program, informaci) potřebujeme k vykonání aktivity.¹⁵

1.3.2 Pravidla modelování

Při modelování EPC diagramu se musíme řídit několika hlavními pravidly.

- EPC musí začít minimálně jednou událostí
- EPC musí končit minimálně jednou událostí.
- Po Události musí následovat Funkce nebo operand
- Po Funkci může následovat i Funkce (nejen Událost nebo operand)
- Funkce a Událost mají pouze jedno vstupní a jedno výstupní propojení
- Operand má buď jedno vstupní a více výstupních propojení, nebo více vstupních a jedno výstupní propojení

Pravidla platí také pro používání logických spojek. Znáznorněna v obrázku níže.¹⁶

¹⁵ JUŘICA, Pavel. *Učební text - ARIS*. Vysoké učení technické, Brno, 33 s.

¹⁶ tamtéž

Operator	Event / Událost - spojení		Function / Aktivita - spojení	
	Předchůdce je Event / Událost	Následník je Event	Předchůdce je Event / Událost	Následník je Event / Událost
AND				
OR				
XOR				

Obrázek 3: Pravidla používání operandů

(Zdroj: ARIS – Architecture of Integrated Information Systems, Hoffmann)

1.4 Obchodní jednání

Obchodní jednání dělíme na čtyři fáze. Příprava, otevření, jádro a zakončení.

1.4.1 Příprava na jednání

Tato fáze se odehrává ještě před samotným jednáním se zákazníkem. Do této fáze patří získání informací o zákazníkovi, stanovení si cíle jednání, příprava dodatečných výhod a také příprava jednací taktiky. V rámci taktiky se rozhodujeme, kde se potkáme, jak dlouho budeme jednat a kdy se potkáme. Při rozhodování o místě jsou tři možnosti. Domácí půda (tedy kancelář), na půdě zákazníka (tedy u něj doma nebo v práci) a na neutrální půdě (kavárna, restaurace atp.).

Je dobré zjistit, kdo bude přítomen za zákazníka. Jestli jedna osoba, pár, nebo několik osob (jednání s firmou). V neposlední řadě je velmi důležitá součástí přípravy volba vhodného image. Mělo by reprezentovat společnost, kterou zastupují, ale zároveň není dobré se příliš odlišovat od zákazníka.

1.4.2 Otevření jednání

Předtím, než přistoupíme k obchodnímu jednání, se snažme najít prostor pro neformální rozhovor, tzv. otypování. Pokud zákazníka rozhovoříme (ideálně o sobě), je vysoká

pravděpodobnost, že si ho nakloníme na svou stranu a celé jednání se ponese v atmosféře důvěry. Získáním klienta můžeme předejít i sporným bodům během jednání.

Po neformálním úvodu následuje dohoda o procesu jednání. Jde především o domluvení se na délce jednání, postupu a cíli. Časová dohoda znamená, že zákazník se nemůže vymlouvat po deseti minutách, že spěchá pryč, když souhlasil s hodinovou schůzkou. Dohoda o postupu říká, že obě strany si odsouhlasily body jednání. Čeho chceme dosáhnout zmiňuje dohoda o cíli – jestli jde o informativní schůzku, nebo prodejní.

1.4.3 Jádru jednání

V rámci třetí fáze je vhodné projednat prvně body, které jsou nejméně problematické, aby případný konflikt mezi obchodníkem a zákazníkem nepřišel hned na začátku. Během jednání je dobré zmiňovat výhody, které plynou z obchodu s námi. Pokud přijde námitka nebo pochybnost od zákazníka, je možné ustoupit, ale vždy jen tak, aby i obchodník měl stále prospěch z obchodu. Největší trumf si necháme až na závěr jednání. Jak bylo zmíněno ve fázi dva, je vhodné zákazníka před jednáním otypovat, protože jedině tak zjistíme, co je pro zákazníka podstatné.

1.4.4 Zakončení jednání

Závěr jednání musí být správně načasován. Rozhodně není dobré zákazníka tlačit k rozhodnutí, na druhou stranu i zdlouhavým jednáním můžeme o zákazníka přijít. Často se za vhodný čas považuje moment, kdy zákazník pochopí přidanou hodnotu naší nabídky. Tento moment se dá poznat dle verbálních i neverbálních signálů.

Mezi verbální patří třeba otázky, ze kterých cítíme zájem o uzavření obchodu. Tyto dotazy se netýkají samotného produktu, ale spíše co zákazník získá navíc, pokud daný obchod uzavře. Neverbální signály jsou například uvolněnější držení těla nebo mimika obličeje, která prozrazuje, že klient přemýšlí o uzavření obchodu. V tuto chvíli je vhodné stručně zrekapitulovat podmínky obchodu. Pokud nemá klient námitky, navrhneme mu, že obchod podepíšeme.¹⁷

¹⁷ PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7

1.5 Obchodní zástupce

Obchodníky dělíme na prostředníky a zprostředkovatele. Prostředník představuje obchodní firmu a je pouze tzv. spojovatel mezi prodávajícím a kupujícím. Zatímco zprostředkovatel vyhledává na trhu partnery pro své obchodní zákazníky, dojednává podmínky, informuje o zboží či službě nebo podmínkách transakce. Jde o služby pro obchodní činnost. Finanční poradci patří do skupiny zprostředkovatelů.

Zprostředkovatelé se dělí na nemálo skupin, pro nás je ale nejdůležitější skupina Obchodní zástupce. Obchodní zástupce je samostatný obchodní subjekt, který pracuje jménem podniku, se kterým uzavřel smlouvu o obchodním zastoupení. Činností takového zástupce je vyhledávání vhodných zákazníků pro zastoupeného, kde na osobních (nebo v dnešní době i online) schůzkách nabízí zboží a služby od společnosti, kterou zastupuje. U jednodušších produktů se očekává od zástupce, že zvládne uzavřít celý obchod sám, u složitějších případů (např. firemní klientela) naopak zástupce předá kontakt a obchod zpracují odborní pracovníci zastoupeného. Za uzavřený obchod náleží zástupci odměna – tedy provize. Zástupce často zákazníkům poskytuje i poradenství. Snaží se mít se zákazníkem dlouhodobý vztah, protože mu to může přinést nejen nové zákazníky (doporučení), ale též příležitost nových obchodů, a tedy nové provize.¹⁸

¹⁸ PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7

2 Analýza současného stavu

2.1 Společnost GFS

2.1.1 Popis společnosti

Název: Global Financial Solutions, s.r.o.

Sídlo: K rotundě 82/8, Vyšehrad, 128 00 Praha 2

Datum zápisu: 8.března 2016 (jako DOTin Industry, od 19. října 2016 jako Global Financial Solutions s.r.o.)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán: jednatel Ing. Lukáš Lichtenberk

Základní kapitál: 20 000 Kč¹⁹

2.1.2 Historie

Když se řekne finanční poradenství a nejnámější firma, tak nemálo lidí odpoví OVB. Ještě donedávna největší společnost v ČR (co se týče počtu registrovaných poradců, z pohledu provizního obrátu je nyní až čtvrtá). V roce 2016 natočil student dokumentaristiky Jakub Charvát snímek Rada nad zlato, kde poradci OVB nebyli vykresleni zrovna v nejlepším světle. Nutno podotknout, že ačkoliv dokument je spíše o nevhodném chování poradců, problém byl v kvalitě nabízených služeb, resp. ve sjednávání nevýhodných smluv pro klienty (je důležité zmínit, že tento nešvar nebyl jen v OVB, ale i dalších firmách v ČR). Toto byl problém hlavně v České republice.

Určití poradci z OVB si tento problém uvědomovali. A protože společnost OVB patří mezi společnosti, které nabízí pro poradce nejméně zajímavé podmínky (výše provize, metodické pomůcky, backoffice atd), rozhodli si založit vlastní společnost. Pro zázemí si zvolili společnost OK Klient a.s., jenž je členem OK Holding. OK Klient a.s. je firma, která pro poradce zajišťuje zázemí, aby mohli podnikat ve finančním poradenství. Pod

¹⁹ Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice: Katalog životních situací* [online]. [cit. 2021-2-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=927083&typ=UPLNY>

takové společnosti (další je například Broker Trust a.s., SAB Servis s.r.o., Insia a.s. atd) se může registrovat jako jednatel, ale také si lze vytvořit vlastní firmu, jako to udělal Lukáš Lichtenberk. OK Holding je sdružení firem, které podnikají ve financích a oborech s nimi spojenými. Jak můžete vidět na obrázku níže, holding se zabývá nejen osobními financemi (OK Klient a.s.), ale také korporátním pojištěním (OK Group a.s. nebo YSAT), dotačním poradenstvím (OK GRANT či Agroteam CZ), investicemi (OK Profit a.s.) nebo třeba zprostředkování realitních služeb (OK Real Estate).



Obrázek 4: Grafika firem v OK Holding
(Zdroj: Web OK Group, okgroup.cz)

2.1.3 Cíle společnosti

GFS nemá primárně zaměstnance, ale jde o sdružení cca 200 finančních poradců, kteří vykonávají práci na základě živnostenského oprávnění. Ve společnosti je nastaven kariérní systém založený na principu MLM – tedy za splnění určitých podmínek se může poradce posunout výše. Zároveň, pokud se poradce vydá cestou manažera, má nárok na rozdílové provize.

Tabulka 2: Kariérní pozice ve společnosti GFS
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Interní materiály, GFS)

Pozice dle názvu	Český překlad	Zkratka
General Director	Generální ředitel	GD
Regional Director	Regionální ředitel	RD
Area Director	Oblastní ředitel	AD
Area Manager	Oblastní vedoucí	AM
Team Manager	Týmový vedoucí	TM
Head Financial Specialist	Vedoucí finanční specialista	HFS
Head Financial Consultant	Vedoucí finanční konzultant	HFC
Trainee	Nováček	TR

Cíle společnosti jako celek je růst a zvyšování podílu na trhu vůči konkurenci. Vzhledem k tomu, že společnost je sdružení živnostníků a má kariérní systém, můžeme cíle rozdělit dle pozic ve firmě. Cíle poradců na pozici General Director, Regional Director a Area Director, je výchova nových ředitelů.

Cíle poradců na pozici Area Manager a Team Manager jsou výchova nových vedoucích poradců a manažerů a zároveň zajištění stabilních výkonů v týmu, včetně svého.

Cíle poradců na pozicích Head Financial Specialist a Head Financial Consultant je získávání nových poradců a vlastních klientů. Totéž se dá říct i o pozicích Financial Specialist a Financial Consultant. Poradci na pozici General Agent budují kariéru skrz osobní obchod, je zajímavá pouze dostatečný počet klientů, tedy stabilní výkon.

2.1.4 Produkt a služba společnosti

Společnost Global Financial Solutions nemá vlastní produkty, jde o distribuční síť produktů finančního trhu skrz OK Klient. Díky OK Klient může poradce z GFS klientům nabídnout pojistné produkty (životní, vozidel, majetku, odpovědnosti, ale i pojištění firem, lodí, letadel apod.), úvěry (hypotéky, spotřebitelské, leasingy), investiční (fondy, dluhopisy, směnky). Samozřejmostí je doplňkové penzijní spoření. Protože OK Klient je členem OK Holdingu, můžeme se obrátit na kolegy z dotačních firem (jako je třeba DOTin), nebo na poradce z OK Group (pojištění továren, velkých flotil, bytových domů atp.). Poradci GFS se zaměřují totiž primárně na domácnosti, a tedy rodinné finance.

Avšak finanční produkty nelze prodávat bez určité koncepce. Proto se klientům vypracovává tzv. finanční plán. V něm klienti vidí souhrn příjmů a výdajů; řešení

možných nepříjemných situací, které je mohou potkat (pracovní neschopnost, invalidita apod.); řešení pojištění jejich majetku a odpovědnosti a také investiční plán (možnosti, jak dosáhnout svých cílů a přání). Dále v něm naleznou výpočet možné úspory na úvěrech (pokud klient nějaké má).

Aby poradci mohli klientovi finanční plán vytvořit, musí získat určitá data (hlavně o jeho příjmech a výdajích). K tomu slouží první schůzka.

Sjednáním produktů ale služba nekončí. Poradce je tu nadále pro klienta a stará se o něj. Nejčastějšími úlohami, které poradce pro klienta řeší, jsou hlášení pojistných událostí, hlídání výročí (majetkových) pojistných smluv (pokud by bylo výhodnější sjednat k výročí nové povinné ručení než zaplatit stávající na další rok, poradce klienta informuje), poskytování rad [například aby klient při poklesu finančních trhů nevybíral peníze z investic (z důvodu, že přijde ještě větší propad a ztráta bude větší)]. Samozřejmě, poradce mívá s klienty servisní schůzky minimálně jednou ročně. Důvody servisních schůzek jsou dva – udržet si vztah s klientem (aby si nenašel jiného poradce) a za druhé, situace klientů se mění a nastavení produktů před 2/3 roky nemusí být vhodné pro dnešní situaci (například klient změnil povolání, výrazně se mu zvýšil příjem, narodilo se dítě atp).

2.1.5 První schůzka – analýza

Analýza (tak se říká první schůzce mezi poradcem a klientem nejen v GFS, ale téměř v každé firmě podnikající na trhu finančního poradenství) je první setkání poradce a klienta. V rámci této schůzky se snaží poradce splnit několik bodů, které by měly být naplněny, aby se dala schůzka považovat za úspěšnou. Za nejdůležitější jsou považovány vytvoření vztahu s klientem; povědět mu o tom, jak poradce z GFS pracuje a co pro něj může udělat; vzbudit v něj potřebu řešit svoje finance; získat potřebná data, aby mohl poradce vytvořit finanční plán (důležitý podklad pro druhou schůzku). Pokud některý bod nenaplní (například nezíská dostatečné množství dat, nebo klient nechce svoje finance nyní řešit), nelze považovat první schůzku za úspěšnou. Je pak velmi malá šance, že se druhá schůzka uskuteční. A pokud ano, je téměř vyloučené, že povede k získání klienta (tedy úpravě stávajících či sjednání nových produktů dle situace a cílů klienta).

2.2 Modelace současného procesu

Proces byl vymodelován v programu ARIS Express metodou EPC diagramů. Je k nahlédnutí v Příloze č.2 této práce. V textu práce se nachází pouze tabulky procesů a textový přepis.

2.2.1 Popisné tabulky současného procesu

2.2.1.1 Finanční služby potřebujeme

Tabulka 3: Tabulka procesu GFS_OLD_1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_1
Název procesu	Finanční služby potřebujeme
Strategické cíle	Vysvětlit klientovi, že dnešní schůzka není o prodeji; Vysvětlit klientovi, že finančních poradců ubývá; Vysvětlit klientovi, že finanční služby a produkty okolo sebe má a využívá, aniž by o tom věděl
Specifikace procesu	Poradce snaží klientovi sdělit, že finanční služby lidé potřebují a využívají je i denně (například běžný účet).
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Počátek celého procesu
Podmínky	Proces tímto začíná. K ukončení je potřeba dojít do bodu, kdy klient přemýšlí nad faktem, že otázkou není, jestli tyto služby budeme potřebovat, ale kdy.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Není

Textový přepis GFS_OLD_1

Prosím Vás, hned na úvod Vás chci uklidnit, že dnes tu nejsem proto, abych Vám něco nabízel. Žádnou smlouvu nebo katalog parfémů s sebou nemám. Dnes jsem se sešli pouze proto, abych Vám ukázal, co dělám a jak Vám dokážu pomoci. Pokud se Vám to bude líbit, můžete toho využít, pokud ne, rozejdeme se, nic se neděje.

Vidím, že používáte mobilní telefon. Stalo se Vám už někdy, že Vám někdo cizí zavolal a něco nabízel? Dneska jsou schopni Vás zastavit i na ulici a něco nabízet. Nehledě na to, že finančních poradců tu jednu dobu bylo pomalu více jak klientů. Máte také ten pocit?

Ale bohužel, ať se nám to líbí nebo ne, stejně tyto služby využíváme nebo využívat budeme. Účet v bance (někam nám musí chodit výplata), hypoteční úvěr (až člověka přejde bydlet u rodičů), pojištění na auto (tzv. povinné ručení) musíme mít dokonce ze zákona, jinak vozidlo nelze používat. Otázkou pak není, jestli tyto služby budeme potřebovat, ale kdy.

2.2.1.2 Jak se klienti dostávají k finančním službám

Tabulka 4: Tabulka procesu GFS_OLD_2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_2
Název procesu	Jak se klienti dostávají k finančním službám
Strategické cíle	<p>Nechat zamyslet klienta nad variantami, jak se k finančním službám dá dostat;</p> <p>Ukázat klientovi, že některé varianty nejsou nejvhodnější a ideálně na vlastní zkušenosti demonstrovat.</p> <p>Klient si uvědomí, že nejlepší je řešit finance s poradcem.</p>
Specifikace procesu	<p>V tomto procesu Poradce vysvětluje Klientovi, jaké má možnosti při využití finančních služeb (resp. produktů). Zároveň ukáže negativa těchto možností. Ideální zakončení je uvědomění Klienta, že finance řešit se zaměstnanci banky nebo srovnávačem na internetu, nemusí být ideální řešení.</p>
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Dotaz na klienta, jakým způsobem si lidé tyto služby vybírají.
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD_1. Končí demonstrací vlastní zkušenosti.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Není

Jakým způsobem si však většina lidí tyto produkty vybírá? Nejbližší banka, internet, doporučení rodičů/kamaráda – nemusí jít vždy o nejlepší variantu. Proč? Když si půjdete zažádat o nějaký produkt či službu například do banky, kterou využíváte pro svůj běžný účet, asi Vám neřeknou: „Tady u nás si to nedělejte, běžte ke konkurenci, tam to mají výhodnější“.

Nehledě na to, že Vám na pobočkách vnutí uzavřít další produkty, aniž by je nějak zvlášť zajímalo, jestli Vám momentálně k něčemu budou. Stejně tak se s tím můžete potkat i u ostatních obchodníků. Uvedou argument, který se v danou chvíli jeví jako dostačující k tomu, abyste byli nuceni tento produkt koupit. Postupem času zjistíte, že vlastně nebyl až tak moc potřeba, jak se zprvu zdálo (např. kauza Šmejdi). Schválně se zamyslete, jestli už se Vám nebo někomu v okolí něco podobného stalo.

Dobře vím, o čem mluvím. Když jsem pracoval pro jednu nejmenovanou pojišťovnu, často na pobočku chodili lidé pro přepočítání povinného ručení. Protože tato pojišťovna dává slevy za propojištěnost (tedy více smluv uzavřených u této pojišťovny), lákali jsme klienty na vyšší slevy, pokud si u této pojišťovny uzavřou ještě životní pojištění, majetkové a doplňkové penzijní spoření. Už jsme ale tolik neřešili, jestli je pro klienty výhodné si zrušit svoje stávající smlouvy a uzavřít nové.

2.2.1.3 Vysvětlení finančního trhu

Tabulka 5: Tabulka procesu GFS_OLD_3

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

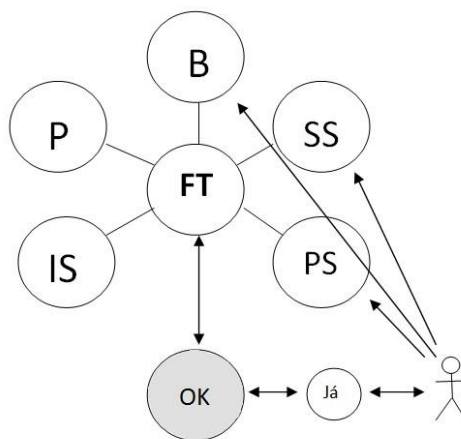
ID procesu	GFS_OLD_3
Název procesu	Vysvětlení finančního trhu
Strategické cíle	Klientovi vysvětlit, že mu může poradce zprostředkovat téměř všechny produkty, které jsou nabízeny na finančním trhu. Nakreslení grafiky finančního trhu. Vysvětlení pozice Klient, Poradce, GFS, Finanční trh.
Specifikace procesu	Během procesu je klientovi vysvětlena pozice poradce, že nezastupují jednu banku nebo pojišťovnu. Poté na papír poradce nakreslí finanční trh.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Vysvětlení, že poradce nezastupuje žádnou finanční instituci.
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD_2. Končí vysvětlením pozic.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Není

Textový přepis GFS_OLD_3

Já nejsem zástupce žádné konkrétní banky nebo pojišťovny. V rámci programu na ochranu spotřebitele pomáhám kamarádovi, který se zabývá problematikou spojenou s uzavíráním smluv těchto finančních domů. Jak to funguje v praxi, Vám ukážu na jednoduchém obrázku.

Mluvili jsme o tom, že téměř každý z nás využívá běžný účet. Kdybyste si ho chtěl zařídit, kam tedy půjdete? *Klient odpoví do banky a já kreslím B.* Pokud byste si chtěl zařídit povinné ručení, do jaké instituce byste zašel? *Klient odpoví do pojišťovny a já kreslím P.* Na finančním trhu též naleznete stavební spořitelny, investiční společnosti a penzijní společnosti. *Dokreslím horní část obrázku.*

V rámci projektu GFS spolupracujeme se společností OK Klient. *Nakreslím OK a sebe.* Ta pro nás získává veškeré informace z finančního trhu, které potřebujeme znát. Tyto informace pak můžeme předat Vám, klientům. *Nakreslím klienta a propojím.*



Obrázek 5: Grafika finančního trhu
(Zdroj: Interní materiály GFS, Janoušek)

2.2.1.4 Výhody spolupráce

Tabulka 6: Tabulka procesu GFS_OLD_4

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_4
Název procesu	Výhody spolupráce
Strategické cíle	Vysvětlit klientovi výhody spolupráce s poradcem.
Specifikace procesu	Poradce se klienta prvně zeptá, jestli ho nějaké výhody napadají. Pokud na žádné nepřijde, ukáže mu je. Jde o čas, peníze a servis. Každou výhodu okomentuje. Velkou pozornost věnuje servisu, kde zmíní pomoc s vymáháním pojistného plnění a právní společnost EUCS.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Otázka, jestli Klienta napadají nějaké výhody spolupráce se poradcem.
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD _3. Končí ukázkou práce společnosti EUCS.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Není

Textový přepis GFS_OLD_4

Takže kdybyste potřeboval zjistit jakoukoliv informaci týkající se problematiky finančního trhu, napadlo by Vás, jaké by to mělo výhody řešit to s mojí pomocí, místo toho, abyste si to řešil sám?

Časová úspora. Klienti nemusí zdlouhavě porovnávat produkty na internetu nebo obcházet jednotlivé finanční instituce.

Finanční. Díky velikosti OK Holding se dostaneme na ceny a sazby, které nelze sjednat v kamenných pobočkách.

Kompletní servis. Vše vyřizujeme za klienta, hlídáme výročí smluv. Také umíme zařídit právní ochranu díky EUCS. Jde o právní kancelář, která se specializuje na spory klientů s pojišťovnami.

2.2.1.5 Shrnutí spolupráce a 3 otázky

Tabulka 7: Tabulka procesu GFS_OLD_5

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_5
Název procesu	Shrnutí spolupráce a 3 otázky
Strategické cíle	Zrekapitulovat klientovi spolupráci a pomocí tří otázek se přesunout do druhé poloviny procesu.
Specifikace procesu	Poradce klientovi shrne, v čem spočívá spolupráce. Poté následují 3 otázky, které jsou postavené dle psychologických pravidel, aby na ně klient odpověděl Ano. Je nutné otázky říct přesně.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Abych to nějak shrnul, co tedy děláme?
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD_4. Končí třetí otázkou.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Není

Textový přepis GFS_OLD_5

Abych to shrnul. Naším úkolem je upozornit klienta na chyby, kterých se by se mohl dopustit a na nepříjemné situace, které by mohly nastat. Pouze v případě zájmu ukážeme, jak se na tyto situace může připravit. Výhodou je, že tím klientovi šetříme čas a peníze, s možností využití právní ochrany a pomoci při vymáhání pojistného plnění.

V rámci toho, o čem jsem teď mluvil. Je to srozumitelné?

Myslíte si, že je to pro lidi zajímavá služba?

A bylo by pro Váš zajímavé mít v telefonu kontakt na někoho, kdo by Vám s tímto dokázal do budoucna pomoci?

2.2.1.6 Model zajištění a oblast zajištění příjmu

Tabulka 8: Tabulka procesu GFS_OLD_6

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_6
Název procesu	Model zajištění a oblast zajištění příjmu
Strategické cíle	Ukázat klientovi Model zajištění. Rozebrat oblast zajištění příjmu. Zjistit, zdali klient má tuto oblast vyřešenou.
Specifikace procesu	Poradce klientovi představí Model zajištění. V tomto procesu se podívají na Zajištění příjmu. Vysvětlí klientovi, jaké situace mohou ovlivnit jeho příjem. Pomocí obrázku mu ukáže schodky mezi příjmem, výdaji a dávkou na pracovní neschopnosti. Zjistí, zdali má klient zajištění příjmu vyřešeno, nebo nemá.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Pokud s někým navážu spolupráci...
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD_5. Končí otázkou Jak to máte vyřešeno Vy?
Informační systémy	Není
Dokumenty	Model zajištění (vytisknutý na papíru)

Textový přepis GFS_OLD_6

Pokud s někým navážu spolupráci, tak s ním řeším tři věci týkající se jeho zajištění.

Ukážu Model zajištění.

První je zajištění příjmu. V životě mohou nastat situace, kdy Vám může částečně nebo úplně vypadnou příjem. Napadá Vás taková situace?

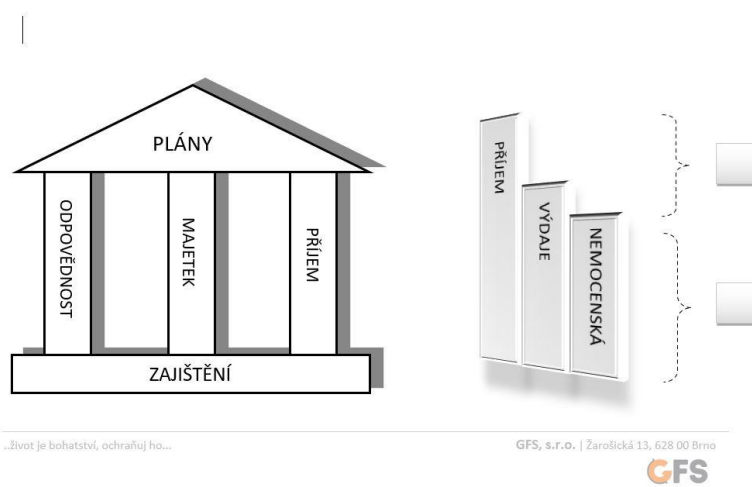
Klient vždycky řekne nějakou. Je dobré ho nechat popřemýšlet, co se může stát.

Co se týká ztráty práce, s tou Vám bohužel nepomůžu, není jiná možnost než si co nejrychleji najít jinou. Ostatní případy však řešit umíme. Abyste si to dokázal představit, ukážu Vám to na jednoduchém obrázku. *Kreslím do Modelu zajištění.*

Tento sloupec představuje Váš příjem. Tento zase Vaše výdaje. Mluvím o těch fixních, jako je například nájem, inkaso, finanční produkty, úvěry, zdravotní a sociální (u OSVČ) atp. Třetí sloupec ukazuje dávku v pracovní neschopnosti (OSVČ by, pokud si neplatí nemocenské pojištění, neměl žádný sloupec). Víte, kolik procent z čisté mzdy činí nemocenská?

Je to cca 60 %. U většiny domácností jsou fixní výdaje vyšší než 60 %. Vznikly nám tu dva schodky. Jeden k dorovnání výdajů a druhý k dorovnání příjmu. Naším úkolem je pomoci klientům s tímto nejen tak, aby dorovnali své výdaje, ale protože většina z nás si chce zachovat svoji životní úroveň (kroužky, spoření, investice, dovolená), tak jim pomáháme dorovnat celý příjem.

Jak to máte řešené Vy?



Obrázek 6: Model zajištění
(Zdroj: Interní materiály GFS, Janoušek)

2.2.1.7 Zajištění pilíře majetek

Tabulka 9: Tabulka procesu GFS_OLD_7

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_7
Název procesu	Zajištění pilíře majetek
Strategické cíle	Ukázat klientovi, že v tomto pilíři dělíme majetek na vozidla a nemovitosti. Vysvětlit, že u pojištění nemovitostí je důležité hlídat podpojištěnost.
Specifikace procesu	Poradce klientovi ukáže, jak se dělí pilíř Majetek. Na jaké ceny se pojišťují byty a domy. Vysvětlí pojem podpojištěnost a že je důležitá pravidelná aktualizace smluv. Aktuálnost je dobré dělat i smluv na vozidla. Zjistí, zdali má tuto oblast vyřešenou.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Další oblastí je majetek...
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD_6. Končí otázkou Jak to máte vyřešeno Vy?
Informační systémy	Není
Dokumenty	Model zajištění (vytisknutý na papíru)

Druhým pilířem je majetek. Majetkem se myslí auto, dům, byt. Kliente, máte auto?

Pokud máte, musíte ze zákona mít povinné ručení. Jak jsem zmiňoval dříve, díky velikosti OK Holding je velmi vysoká šance, že Vám ušetřím. Předpokládám, že by Vám nevadilo platit méně?

Kliente, máte nemovitost? Pokud ano, měla být pojištěná. Opět se můžeme podívat, zdali byste mohl platit méně, případně za stávající peníze získat lepší krytí.

2.2.1.8 Zajištění pilíře odpovědnost

Tabulka 10: Tabulka procesu GFS_OLD_8

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_8
Název procesu	Zajištění pilíře odpovědnost
Strategické cíle	Ukázat klientovi, že v tomto pilíři dělíme odpovědnost na v běžném životě a zaměstnance (případně profesní). Vysvětlit na příkladech, proč by měl řešit Odpovědnost. Zeptat se klienta, zdali má vyřešeno.
Specifikace procesu	Poradce klientovi ukáže, jak se dělí pilíř Odpovědnost. Vysvětlí na příkladu, kolik po něm může chtít zaměstnavatel, když způsobí škodu. To stejné na příkladu z běžného života (pes a cyklista). Zjistí, zda má klient tuto oblast vyřešenou.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Poslední oblastí je Odpovědnost...
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD_7. Končí otázkou Jak to máte vyřešeno Vy?
Informační systémy	Není
Dokumenty	Model zajištění (vytisknutý na papíru)

Posledním pilířem je odpovědnost. V životě mohou nastat situace, kdy někomu omylem způsobíme škodu na majetku, nebo hůř, na zdraví. Tyto situace dělíme do dvou skupin, podle toho, kde nastanou. Mohou nastat v práci, nebo v běžném životě. Co se týká zaměstnání, tam je výhoda toho, že pokud způsobím škodu, můj zaměstnavatel po mně může chtít maximálně 4,5násobek mého průměrného měsíčního výdělku.²⁰ I tak je to v přepočtu skoro půlroční plat. Někteří zaměstnavatelé platí toto pojištění svým zaměstnancům. Je to i Váš případ?

Kde však limity nejsou, je odpovědnost v běžném životě. A navíc, odpovědnost nejde jen za Vámi, ale i za dětmi a dokonce zvířaty. V pojišťovně, kde jsem pracoval, se stal kolegovi případ, kdy pes jeho klientky pokousal cyklistu. Klientka na jaře sázela květiny před domem a psa měla vedle sebe. Okolo jel cyklista a pes najednou začal za cyklistou utíkat. Cyklistu doběhl a kousl ho do ruky. Bohužel kousl tak ošklivě, že cyklista musel na operaci. A protože cyklista byl programátor a ruku potřeboval k práci, tak dnes nemůže svoje povolání vykonávat tak, jak dříve. Celkové odškodnění bylo 3 800 000 Kč, přičemž 300 000 Kč stála operace (tuto škodu nárokovala nemocnice) a zbylých 3 500 000 Kč šlo za doživotní újmu a nemožnost dělat své povolání na plný úvazek.

Máte tuto oblast vyřešenou?

²⁰ Zákon č.262/2006 Sb.: Zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p257>

2.2.1.9 Plány

Tabulka 11: Tabulka procesu GFS_OLD_9

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_OLD_9
Název procesu	Plány
Strategické cíle	Ukázat klientovi, že po pilířích zajištění s klienty řešíme oblast plánů. Na plány a cíle se ptám, zapíšu si je. Zopakuji, že bez správně vyřešených oblastí zajištění nemá smysl plány řešit.
Specifikace procesu	Poradce klientovi ukáže, že po oblasti zajištění řeší se svými klienty plány. Popíše, že každý má jiné plány a cíle, ale v zásadě jde o vlastní bydlení, peníze pro děti na školu nebo třeba renta k penzi. Poté mu zopakuje, že dokud nebudou vyřešené pilíře zajištění, nemá smysl se bavit o plánech. S klientem probere jeho cíle a zapíše si je.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Když máme vyřešené pilíře...
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_OLD_8. Končí zapsanými plány/cíli.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Model zajištění (vytisknutý na papíru)

Textový přepis GFS_OLD_9

Jakmile mám s klientem vyřešené tyto tři situace, je možné se bavit o případných plánech. Koupě domu, bytu, spoření si na důchod, dovolená kolem světa... Jsou to prostě plány, které jsou spojeny s penězi, které si na ně někde odkládám. Nicméně pokud některý z oněch tří pilířů nebudu mít správně nastavený a nastala by nějaká událost, musel bych peníze, které odkládám na plány, použít jako náplast. A mé plány se tak posouvají na dobu neurčitou. To se může stát několikrát a klientovi je najednou 60 nebo 65 let a zjistí, že si žádné přání nesplnil. U nás na kanceláři tomu říkáme takové „perpetuum debile“.

2.3 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Do základních typů společenskovedního výzkumu patří kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum bývá založený na deduktivním přístupu, což znamená, že z teorie jsou vyvozeny hypotézy, které jsou poté testovány prostřednictvím sebraných dat. Naopak u kvalitativního je výzkum založen na logice induktivní, kdy se na počátku výzkumu sbírají data. Z dat se poté pátrá po pravidelnostech a na základě těchto objevů se formulují hypotézy.

U kvalitativního výzkumu se pracuje s nízkým počtem případů. Tyto případy jsou ale pozorovány do hloubky, tedy je u nich zkoumáno mnoho vlastností. Často se využívá nízký počet respondentů, důsledkem je problematické zobecnění výsledků na celou populaci. Zatímco kvantitativní výzkum sleduje vyšší množství případů, ale nízký počet vlastností. Protože počty respondentů bývají velmi vysoké (často v řádu tisíců), lze výsledky výzkumu zobecnit na populaci.

Kvantitativní výzkum potřebuje silnou standardizaci, avšak ta zajistí následnou vysokou reliabilitu. Ale standardizace vede k nižšímu počtu získaných informací, což má za následek nízkou míru validity výzkumu. U kvalitativního výzkumu je míra standardizace nízká, proto reliabilita nedosahuje takové míry jako u výzkumu kvantitativního. Avšak validita je velmi vysoká.²¹

Pro účel analýzy současného procesu je vhodnější výzkum kvalitativní. Důvodů je více, avšak jeden z nejdůležitějších je počet respondentů. Pro reprezentativní výzkum, který by poskytl statisticky hodnotná data, by bylo potřeba u kvantitativního výzkumu alespoň několik set respondentů, kteří by splnili profil populace.²² To znamená například rozložení mužů a žen zhruba 50:50, věkové rozložení lidí od 18 do 25 let vůči 25 a víc

²¹ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7

²² Jak na marketingové průzkumy. In: *Doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D. - informace pro studenty* [online]. 10.7.2010 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://bacuvcik.webnode.cz/news/jak-na-marketingove-pruzkumy>

tvoří poměr 1:9²³ (věková skupina 18 až 25 let tvoří značnou část autorova okolí). Je potřeba i dodržet rozložení v rámci vzdělání.

Druhým důležitým důvodem je fakt, že pro kvalitativní výzkum stačí malý počet respondentů, pokud se ve výzkumu studuje problém více do hloubky. Docent Bačuvčík ve svém článku říká, že rozhovory s respondenty se provádějí tak dlouho, dokud se zjišťují nové informace. To znamená, že reprezentativní vzorek může být 20, 50, ale teoreticky i pouze dva lidé.²⁴

2.4 Rozhovory s respondenty

V rámci kvalitativního výzkumu je zde uvedeno pět respondentů, avšak požádáno o účast bylo jedenáct. Rozhovorů proběhlo celkem sedm, kde pět přineslo výsledky (vizte výše), šestý rozhovor měl závěr, že celý současný proces je bezchybný, a tedy nebyla nalezena žádná slabá místa. U sedmého rozhovoru naopak respondent řekl, že optimalizace procesu nepomůže, je potřeba ho sestavit úplně nově. Další tři požádaní respondenti nenalezli termín pro uskutečnění výzkumu. Poslední respondent bohužel tragicky zahynul při autonehodě.

2.4.1 Jakub Janoušek

Jakub Janoušek je ve společnosti GFS Group od jejího založení. Finančnímu poradenství se věnuje osmým rokem. Za tu dobu nasbíral téměř 500 klientů a měl více jak 2 tisíce úvodních schůzek. V rámci GFS je na pozici Area manager. Zároveň je mým přímým nadřízeným ve struktuře společnosti.

U tohoto rozhovoru je mírně speciální fakt, že Jakub je autorem původního procesu. Vytvořil ho před několika lety a dodnes ho s mírnými obměnami (resp úpravami dle typologie klienta) používá. Avšak během rozhovoru našel 8 pasáží, které by dnes řekl jinak (a taky i říká).

²³ Věkové složení obyvatelstva - 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. 30.4.2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

²⁴ Jak na marketingové průzkumy. In: *Doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D. - informace pro studenty* [online]. 10.7.2010 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://bacuvcik.webnode.cz/news/jak-na-marketingove-pruzkumy>

Tabulka 12: Tabulka slabých míst dle J. Janouška
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Slabé místo
GFS_OLD_1	Věta <i>Ale bohužel, ať se nám to líbí nebo ne, stejně tyto produkty využíváme nebo využívá budeme.</i>
GFS_OLD_3	Věta <i>Já nejsem zástupce žádné konkrétní banky nebo pojišťovny</i> je lež.
GFS_OLD_3	Grafika finančního trhu.
GFS_OLD_4	Věta <i>Takže kdybyste potřeboval zjistit jakoukoliv informaci týkající se problematiky finančního trhu...</i> je nic neříkající, klient si v tu chvíli nedokáže moc představit, jakou informaci by chtěl zjišťovat.
GFS_OLD_5	Jednodušeji a lépe definovat onu dlouhou větu, která shrnuje, co vlastně děláme. Jde o větu <i>Naším úkolem je upozornit klienta...</i>
GFS_OLD_6	Model zajištění. Zde chybí sloupec pro pokles příjmu v případě invalidity. A zadruhé 3D modely nejsou vhodné, odvádí zbytečnou pozornost.
GFS_OLD_7	U pojištění nemovitostí není zmínka o chybách, kterých se může klient dopustit (a klienti se dopouštějí) – jako třeba podpojištění.
GFS_OLD_8	Špatné rozdělení odpovědností (patří sem i povinné ručení).

2.4.2 Jaroslav Brydl

Jaroslav Brydl je ve společnosti GFS Group 3 roky a předtím se věnoval 2 roky čistě investičnímu poradenství. Během 5 let ve financích získal přes 200 klientů a měl skoro 1 000 prvních schůzek s klienty. V GFS je na pozici Team manager.

Tabulka 13: Tabulka slabých míst dle J. Brydla
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Slabé místo
GFS_OLD_1	Věta <i>Žádnou smlouvu nebo katalog parfémů s sebou nemám</i> může ihned zavřít dveře, pokud klient pracuje ve firmách, jenž se zabývají prodejem drogerie, kosmetiky apod.
GFS_OLD_3	Věta <i>V rámci projektu GFS spolupracujeme se společností OK Klient</i> není vhodná. Naše podnikání není projekt, ale společnost s ručením omezeným.
GFS_OLD_4	Více rozebrat <i>Možnost ušetření finančních prostředků</i> .
GFS_OLD_5	Tři otázky v pátém procesu – jde o manipulační techniku.
GFS_OLD_9	Více se rozmluvit o investicích.

2.4.3 Michal Chmela

Michal Chmela se financím věnuje více než 3 roky. Předtím pracoval mnoho let jako programátor, avšak vždy ho bavil kontakt s lidmi a obchod. Proto se rozhodl podnikat ve financích. A zvolil společnost GFS, kde je nyní na pozici Team manager. Během svého podnikání získal přes 150 klientů a uskutečnil téměř 700 schůzek.

Zde je ještě důležité zmínit, že analýzy Michala Chmely jsou často o příjemném vykládání s klienty u kávy, kde si díky svému charakteru dokáže velmi rychle vytvořit vztah s klientem. Nakonec s klientem vyplní dotazník, kde získá potřebná data pro finanční plán. Když jsem dělal s Michalem rozhovor, přiznal, že žádnou osnovu (proces) nepoužívá. I tak mi poskytl cenné komentáře k současnému procesu.

Některé Michalovy připomínky byly ne k určité větě, ale k celému procesu obchodní schůzky. Proto je v tabulce v levém sloupci zaznamenám s označením ID_1 – ID_9.

Tabulka 14: Tabulka slabých míst dle M. Chmely
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Slabé místo
GFS_OLD_1- GFS_OLD_9	Malá interakce s klientem. Celý proces je téměř monolog poradce.
GFS_OLD_1	Věta ... <i>uklidnit, že dnes tu nejsem proto, abych Vám něco nabízel.</i> je špatně.
GFS_OLD_2	Celý proces pojmut jinak.
GFS_OLD_3	Věta <i>V rámci projektu GFS spolupracujeme se společností OK Klient</i> není vhodná.
GFS_OLD_6	Model zajištění. Zde chybí sloupec pro pokles příjmu v případě invalidity.
GFS_OLD_7	U pojištění nemovitostí není zmínka o chybách, kterých se může klient dopustit (a klienti se dopouštějí) – jako třeba podpojištění.
GFS_OLD_7	U pojištění vozidel není zmínka o chybách, kterých se může klient dopustit (a klienti se dopouštějí) – jako třeba nízké limity nebo špatné asistence.
GFS_OLD_8	Nezmínění odpovědnosti podnikatelů a OSVČ.

2.4.4 Jan Popelka

Jan Popelka je z nás všech na kanceláři nejstarší (47 roků), proto mi při rozhovoru poskytl poměrně jiný pohled na proces. Jan pracuje ve financích zhruba 5 let, v GFS to budou brzy 2 roky. Dříve pracoval jako pedagog, a dokonce učil v zahraničí (angličtinu v Saudské Arábii). Někteří poradci v GFS mají vystudovaný minimálně bakalářský titul v oblasti ekonomie, avšak Jan má magisterské vzdělání z filologie.

Jan během rozhovoru poznamenal, že proces obchodní schůzky mu v mnohém připomíná proces z Partners, kde podnikal před GFS. Protože se mu tehdy jejich proces moc nelíbil, ten současný od Jakuba Janouška při rozhovoru hodně proškrtal a napsal k němu opravdu velké množství poznámek.

V GFS má pozici General Agent 1, historicky má téměř 150 klientů a více než 500 schůzek.

Tabulka 15: Tabulka slabých míst dle J. Popelky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Slabé místo
GFS_OLD_1	Celý proces říct jinak. Je manipulativní.
GFS_OLD_2	Celý proces říct jinak. Opět manipulativní.
GFS_OLD_3	Tento proces lze vynechat.
GFS_OLD_4	Tento proces lze vynechat.
GFS_OLD_5	Tři otázky v pátém procesu – opět manipulace.
GFS_OLD_9	Vyhnout se slovnímu obratu <i>perpetuum debile</i> .

2.4.5 Lukáš Jeřábek

Lukáš Jeřábek má s financemi už více než 6 let zkušeností, avšak většinu času spíše jako finanční koncipient, kdy svému nadřízenému pomáhal zpracovávat finanční plány, modelovat smlouvy, řešit administrativu atd. Finanční koncipienti často obchod nedělají vůbec.

Ačkoliv Lukáš má s obchodem menší zkušenosti, znalostmi o financích zastíní i kolegy, kteří se financím věnují mnohem delší dobu než on.

Tabulka 16: Tabulka slabých míst dle L. Jeřábka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Slabé místo
GFS_OLD_1 - GFS_OLD_9	Nepoužívat <i>Naším</i> .
GFS_OLD_3	Složitá grafika finančního trhu.
GFS_OLD_3	Věta <i>V rámci projektu GFS spolupracujeme se společností OK Klient</i> není vhodná.
GFS_OLD_3	Věta <i>...která pro nás získává veškeré informace z finančního trhu, které potřebujeme znát.</i> je špatně.

Výsledkem kvalitativního výzkumu je nález 31 slabých míst, avšak některá se opakují. Celkově je tedy slabých míst v procesu 23. Seznam unikátních slabých je k nahlédnutí v Příloze č.1.

3 Vlastní návrh řešení

Jak je zmíněno v úvodu této práce, cílem je vytvořit nový interní proces obchodní schůzky. V analytické části díky kvalitativním výzkumu bylo nalezeno 23 unikátních slabých míst. Návrhové část se věnuje vytvoření optimalizovaného procesu na základě podkladů z kvalitativního výzkumu.

Během rozhovorů mi kolegové u některých slabých míst rovnou navrhli řešení, avšak u některých jen slabé místo. Přehled řešení je níže.

3.1 Tabulky slabých míst

Tabulka 17: Tabulka řešení slabých míst dle J. Janouška
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé místo	Řešení
Grafika finančního trhu.	Místo grafiky finančního trhu nakreslit GFS (člen OK Holding).
Věta <i>Takže kdybyste potřeboval zjistit jakoukoliv informaci týkající se problematiky finančního trhu...</i> je nic neříkající, klient si v tu chvíli nedokáže moc představit...	Uvést reálné příklady z praxe, se kterými klientům pomáháme. Například se zprostředkováním investic, zařízením hypotéky s co nejlepším úrokem nebo třeba správně nastavit životní pojištění.
Model zajištění. Zde chybí sloupec pro pokles příjmu v případě invalidity. A zadruhé 3D modely nejsou vhodné, odvádí zbytečnou pozornost.	V Modelu zajištění přidat sloupec znázorňující pokles příjmů v případě invalidity (cca 35 %). Zároveň nakreslit Model v 2D.
U pojištění nemovitostí není zmínka o chybách, kterých se může klient dopustit (a klienti se dopouštějí) – jako...	Zmínit se o nejčastější chybě, kterou je podpojištění. Vysvětlit důsledky v případě pojistné události.
Špatné rozdělení odpovědností (patří sem i povinné ručení).	Rozdělit pojištění odpovědnosti na tři skupiny. Pojištění odpovědnosti v běžném životě; pojištění odpovědnosti zaměstnance (pro OSVČ profesní odpovědnost); pojištění odpovědnosti z provozu vozidla.

Tabulka 18: Tabulka řešení slabých míst dle J. Brydla
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé místo	Řešení
Více rozebrat <i>Možnost ušetření finančních prostředků.</i>	Zmínit, že OK Holding patří mezi tři největší společnosti v oboru zprostředkování finančních produktů a díky tomu může získat pro klienty zajímavější ceny/sazby na finanční produkty.
Věta <i>V rámci projektu GFS spolupracujeme se společností OK Klient</i> není vhodná. Naše podnikání není projekt, ale společnost s ručením omezeným.	Říct <i>Společnost GFS spolupracuje s OK Klient a jsme součástí OK Holding.</i>
Tři otázky v pátém procesu – jde o manipulační techniku.	Zeptat se na jejich zkušenosti s finančními zprostředkovateli, zdali se o ně staral a jestli jsou otevření dalšímu jednání se mnou.

Tabulka 19: Tabulka řešení slabých míst dle M. Chmely
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé místo	Řešení
U pojištění vozidel není zmínka o chybách, kterých se může klient dopustit (a klienti se dopouštějí) – jako třeba nízké limity nebo špatné asistence.	Zmínit, že u pojištění odpovědnost z provozu vozidla není důležitá jen cena, ale také výše limitů a rozsah asistencí při nehodě a poruše.

Tabulka 20: Tabulka řešení slabých míst dle J. Popelky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé místo	Řešení
Vyhnout se slovnímu obratu <i>perpetuum debile</i>	Tuto větu nezmiňovat a ani její slušnější obdobu.

Tabulka 21: Tabulka řešení slabých míst dle L. Jeřábka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé místo	Řešení
Nepoužívat <i>Naším</i> .	Mluvit v první osobě, ne třetí.

3.2 Modelace nového procesu

Proces byl vymodelován v programu ARIS Express. Jeho podobu naleznete v Příloze č.3 této práce. V textu práce se nachází pouze tabulky procesů a textové přepisy.

3.2.1 Popisné tabulky nového procesu

3.2.1.1 Představení poradce

Tabulka 22: Tabulka procesu GFS_NEW_1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_NEW_1
Název procesu	Představení poradce
Strategické cíle	Vysvětlit klientovi, že dnešní schůzka není o prodeji. Zjistit jeho zkušenosti s finančními poradci.
Specifikace procesu	Uklidnit klienta, že tato schůzka není o prodeji finančních produktů. Zjistit, zda má klient pozitivní, nebo negativní zkušenosti s finančními poradci.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Počátek celého procesu.
Podmínky	Proces tímto začíná. K ukončení je potřeba dojít do bodu, kdy klient popíše svou zkušenost.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Nejsou.

Textový přepis GFS_NEW_1

Dobrý den. Jsem rád, že jsme se sešli. Dnešní schůzka nebude o prodeji finančních produktů, ale čistě informační. Ukážu Vám, co dělám a jak Vám případně dokážu pomoci. Pokud se Vám to bude líbit, můžete toho využít, pokud ne, nevadí.

Rád bych se Vás zeptal, jaké máte zkušenosti s finančními poradci, zprostředkovateli či bankovní poradci? Je pozitivní, nebo spíše negativní?

Pozitivní – To jsem rád, že jste se potkali vždy se slušnými a poctivými poradci.

Negativní – To mě mrzí. Já si zakládám na dobrých vztazích mezi mnou a klienty. Také razím zásadu, že jméno máme jen jedno, tudíž každá špatnost se jednou provalí a v tomto oboru druhou šanci nedostanu.

3.2.1.2 Společnost

Tabulka 23: Tabulka procesu GFS_NEW_2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_NEW_2
Název procesu	Společnost
Strategické cíle	Na vizitce ukázat OK Holding.
Specifikace procesu	Vysvětlit klientovi, s jakými společnostmi poradce spolupracuje, v jakých oblastech mu může pomoci. Ale že tato služba není jen o produktech.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Předání vizitky.
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_NEW_1. Končí větou o celoživotním partnerství ve financích.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Vizitka.

Textový přepis GFS_NEW_2

Předám vizitku.



Obrázek 7 : Zadní strana vizitky

(Zdroj: Vizitka poradců GFS)

Já spolupracuji se společností GFS, která je registrována pod OK Klient. OK Klient patří do OK Holding, což je jedna z největších společností zabývajících se finančním poradenstvím.

Díky OK Holding mohu pomoci nejen s rodinnými financemi, ale také s dotacemi (*ukážu na firmy zabývající se dotacemi*), pojištěním pro firmy (*ukážu na firmy zabývající se korporátním pojištěním*) nebo třeba realitami (*ukážu na OK Real Estate*). Celý holding je dnes uskupení s nejširší paletou služeb v porovnání se zbytkem trhu.

Avšak moje služba není primárně o zprostředkování produktů, ale být partnerem ve světě financí.

3.2.1.3 Služba pro klienta

Tabulka 24: Tabulka procesu GFS_NEW_3

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_NEW_3
Název procesu	Služba pro klienta
Strategické cíle	Ukázat klientovi, co poradce se svými klienty řeší. Shrnout službu poradenství.
Specifikace procesu	Poradce vysvětlí, že je tu pro klienty od jejich prvního povinného ručení, přes hypotéku, až k zajištění prostředků na stáří. Shrne výhody, jaké má klient díky poradci.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Výčet situací (<i>Pro mladé lidi...</i>)
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_NEW_2. Končí souhrnem služby.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Není

Textový přepis GFS_NEW_3

Pro mladé lidi sjednávám povinné ručení na jejich první auto. Pomáhám jim naspořit na hypotéku, aby si mohli jednou postavit nebo koupit vlastní bydlení. Když našetří dostatek

finančních prostředků, hypotéku jim zařídím. Následně přijdou děti a první životní pojištění. Investuji s klienty, aby mohli dětem dopřát lepší vzdělání nebo přispět na vlastní bydlení. Pomáhám klientům s investováním, aby až přestanou pracovat, si dokázali udržet životní úroveň. Někteří dokonce se stanou finančně nezávislí.

To je stav, kdy mají pasivní příjmy vyšší než výdaje.

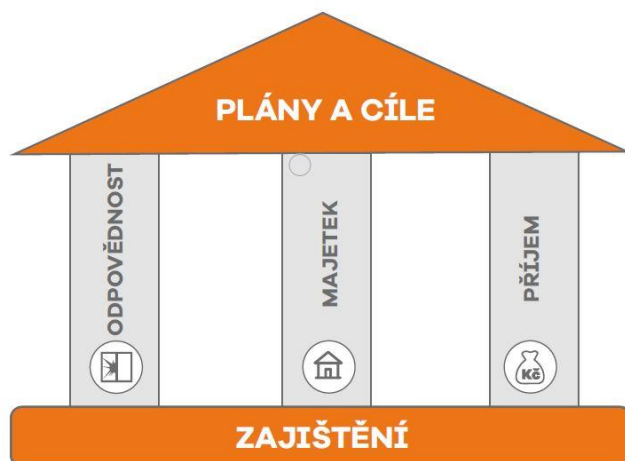
Abych to nějak shrnul. S klienty mám vztah, kdy oni se o nic nemusí starat, vše vyřeším za ně. Řeším pojistné události, když se něco stane. Mám za sebou právní kancelář specializující se na spory s pojišťovnami, kdyby náhodu pojišťovna nechtěla plnit. Hlídám výročí smluv a informuji v případě zajímavějšího produktu (třeba u pojištění auta či majetku). Každý rok s klienty mám servisní schůzku, kde případně aktualizujeme smlouvy tak, aby byly přesně dle situace klienta.

3.2.1.4 Model zajištění a oblast zajištění příjmu

Tabulka 25: Tabulka procesu GFS_NEW_4
(zpracováno dle Podnikové procesy, Řepa)

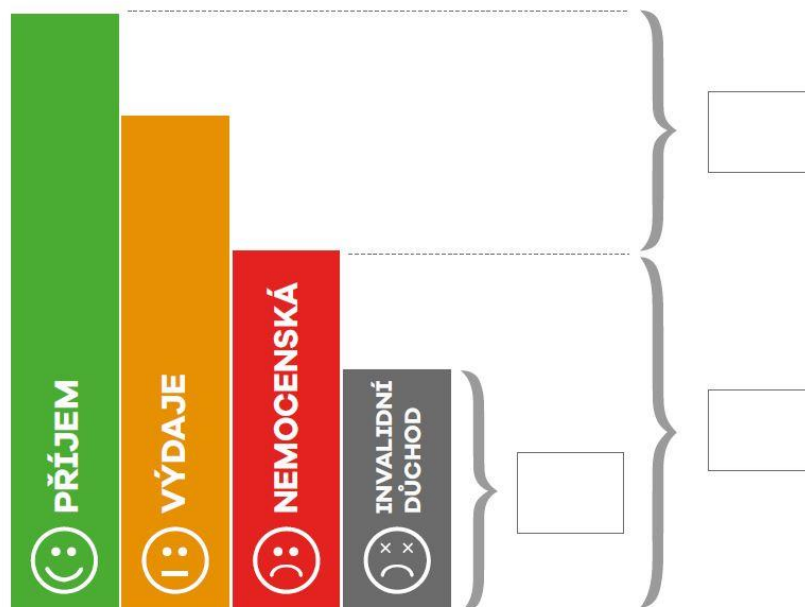
ID procesu	GFS_NEW_4
Název procesu	Model zajištění a oblast zajištění příjmu
Strategické cíle	Ukázat klientovi Model zajištění. Rozebrat oblast zajištění příjmu na příkladech, jaké situace ho mohou potkat.
Specifikace procesu	Poradce klientovi představí Model zajištění a začne u pilíře příjem. Vysvětlí klientovi, jaké situace mohou ovlivnit jeho příjem. Pomocí obrázku mu ukáže schodky mezi příjmem, výdaji, dávkou na pracovní neschopnosti a invalidním důchodem.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Ukázání Modelu zajištění.
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_NEW_3. Končí vysvětlením prvního pilíře.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Model zajištění (vytisknutý na papíru)

Ted' bych Vám rád ukázal, jakým způsobem se svými klienty pracuji (*ukážu Model zajištění*).



Obrázek 8: Nový Model zajištění
(Zdroj: Interní materiály GFS, Kapsi.cz)

S klienty řeším základní tři pilíře jejich zajištění. Jde o zajištění příjmu, majetku a odpovědnosti (*otočím Model zajištění na druhou stranu*).



Obrázek 9: Pilíře příjmů a výdajů
(Zdroj: Interní materiály GFS, Kapsi.cz)

Příjem klienta ohrožují situace, jako jsou úraz a nemoc. Oboje mohou mít jak dočasný, tak i trvalý dopad.

Například nemoc Vás dostane na pracovní neschopnost, kde lidé pobírají v průměru 60 % své čisté mzdy. Dávku pracovní neschopnosti můžete dostávat maximálně rok. Pokud bude nemoc závažnějšího charakteru, můžete požádat o invalidní důchod. To už je situace trvalejšího charakteru. Průměrná výše invalidního důchodu je cca 35 % původního příjmu. Stejná situace může přijít i s úrazem.

A mým úkolem je zajistit klienta tak, aby když se cokoliv stane, byl finančně v pořádku. Někdy tento pilíř řeší produkt s názvem životní pojištění, někdy není potřeba.

3.2.1.5 Pilíř majetek

Tabulka 26: Tabulka procesu GFS_NEW_5

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_NEW_5
Název procesu	Pilíř majetek
Strategické cíle	Ukázat klientovi, že v tomto pilíři dělíme majetek na vozidla a nemovitosti.
Specifikace procesu	Poradce klientovi ukáže, jak rozdělujeme pilíř Majetek. Vysvětlí pojem podpojištění. Vysvětlí chyby u havarijního pojištění.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Věta <i>Majetkem myslím auto...</i>
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_NEW_4. Končí upozorněním na chyby u havarijního pojištění.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Model zajištění (vytisknutý na papíru)

Textový přepis GFS_NEW_5

Majetkem myslím auto a nemovitost. V praxi se často setkávám, že lidé mají svoji nemovitost podpojištěnou. To znamená, že pojistná částka uvedená ve smlouvě je nižší

než reálná hodnota. V případě pojistné události by pak pojišťovna krátila pojistné plnění. Mým úkolem je takové situaci zabránit.

U pojištění vozidel vídám, že lidé si sjednávají havarijní pojištění, ale ve smlouvám mají různé limity a stává se, že plnění nestačí na zaplacení škody.

3.2.1.6 Pilíř odpovědnost a střecha Modelu

Tabulka 27: Tabulka procesu GFS_NEW_6

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podnikové procesy, Řepa)

ID procesu	GFS_NEW_6
Název procesu	Pilíř odpovědnost a střecha Modelu
Strategické cíle	Ukázat klientovi, jak se dělí odpovědnost. Vysvětlit důležitost všech tří pilířů. Vysvětlit střechu Modelu.
Specifikace procesu	Poradce klientovi ukáže, jak se dělí pilíř Odpovědnost. Vysvětlí na příkladu, že i psí kousnutí může mít milionové následky. Vysvětlí na příkladu, kolik po něm může chtít zaměstnavatel, když způsobí škodu. Ukáže chyby u povinného ručení. Vysvětlí, co znamená střecha Modelu.
Vlastník procesu	Poradce
Zákazníci procesu	Klient
Startovací událost	Věta <i>Posledním pilířem je...</i>
Podmínky	Proces bezprostředně navazuje na GFS_NEW_5. Končí vysvětlením střechy Modelu.
Informační systémy	Není
Dokumenty	Model zajištění (vytisknutý na papíru)

Textový přepis GFS_NEW_6

Posledním pilířem je odpovědnost. Ty máme tři. Znáte nějaké?

První je v běžném životě, lidově se jim říká pojistka na blbost. To jsou ty situace, kdy třeba srazíte při lyžování člověka, rozbijete v obchodě zboží, nebo, jak se stalo klientce kolegy z jedné nejmenované pojišťovny, pes pokouše projíždějícího cyklistu. Jedno

kousnutí a odškodnění téměř čtyři miliony. Problém je, že lidé často tuto pojistku mají na velmi nízký limit, tudíž při větší škodě by museli dopláct miliony ze svého.

Druhá kategorie je odpovědnost v zaměstnání (případně profesní u OSVČ). U zaměstnanců je naštěstí limit 4,5násobek průměrného výdělku. Nedávno jeden známý naboural vrata při couvání a způsobil škodu za padesát tisíc. Musel uhradit ze svého, protože neměl tuto pojistku.

U profesní odpovědnosti limit není a škody, třeba za špatně navrhnutý projekt domu, můžou jít do milionů.

Poslední kategorií je pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, tzv. povinné ručení. Zde lidé hledají co nejnižší cenu, ale už zapomínají na limity nebo asistence. Limit 35 milionů na 35 milionů dnes nestačí, protože už neplatí limity pro zranění či usmrcení, a tedy u soudu může poškozená strana požadovat v podstatě libovolnou částku.

Co se asistencí týká, tak mnoho pojistek obsahuje příjezd asistenčních služeb pouze do určité vzdálenosti anebo třeba jen k nehodě a už ne poruše. Zajistit si odtah na vlastní náklady pak stojí vyšší tisíce.

Když s klienty máme vyřešené tři pilíře zajištění, bavíme se o plánech. Jak jsem zmiňoval dříve, může to být třeba koupě vlastní nemovitosti, pořízení novějšího auta nebo udržení životní úrovně v době, kdy už nebudou schopni (nebo ochotni) pracovat.

Důležité je ale mít stále správně zajištěné ty tři pilíře, aby v případě jakékoliv události klient nemusel použít pracně vydělané peníze a tím pádem si tak oddálit splnění svých cílů.

3.3 Shrnutí nového procesu

Při vytváření nového procesu obchodní schůzky jsem primárně vycházel z výsledků výzkumu, tedy slabých míst nalezených kolegy z podniku. Snažil jsem proces sestavit tak, aby proces byl o poradci ze společnosti a co může klientovi poradce ze společnosti nabídnout. Proces má ukázat kvality poradce a že služba podniku (finanční plán pro klienty) je důležitější než zprostředkování finančních produktů. Nový proces neobsahuje pasáže, kde se poradce nepříjemně vyjadřoval o konkurenci, jako jsou bankovní poradci, pojišťovací agenti. Také neobsahuje psychologické otázky (proces GFS_OLD_5). Naopak obsahuje vylepšený Model zajištění o invalidní důchod, během schůzky se pracuje s vizitkou, kde je vidět struktura OK Holdingu a také v něm nenalezneme faktické chyby (rozdělení odpovědností např.).

3.4 Aplikace řešení v praxi

Mnoho poradců ve společnosti nyní používá na obchodních schůzkách současný proces, který primárně vytvářel kolega Janoušek. Tento proces není špatný, avšak obsahuje slabá místa. Nový proces většinu těchto míst už neobsahuje.

Aplikace v praxi pro podnik není nikterak složitá. Naučit se nový proces je otázkou několika málo dnů. Návrh navíc nebude podnik stát téměř žádné peníze. Protože každé pondělí večer a pátek odpoledne probíhá školení za účelem vyššího vzdělání poradců, místo těchto vzdělávacích školení může proběhnout školení s cílem naučit se nový proces obchodní schůzky.

Je ale velmi důležité zmínit, že podoba procesu není jediný faktor, který ovlivní, jestli potenciální klient bude nakonec klientem s uzavřenými produkty. Dalším faktorem je například situace klienta, kdy se sice s poradcem potkal (třeba na doporučení od známého), ale před pár měsíci si uzavřel nové smlouvy, a i když je třeba nemusí mít správně nastavené, nehodlá je měnit (a ani nenechá poradce do nich nahlédnout).

V praxi se setkáváme s faktory, kdy klienti třeba nevěří (tomu, co říkáme). Někteří klienti nemají důvěru kvůli nízkému věku poradce. Někdy i jméno společnosti (zkušenost klienta s jiným poradcem z oné společnosti) vytváří dopředu negativní vnímání poradce, který za klientem přijde na schůzku. Kvůli situaci způsobenou koronavirem si někteří klienti sice poradce poslechnou, ale řešit nic nechtějí.

3.4.1 Ekonomický dopad aplikace řešení

Primární činností společnosti je prodej finančních produktů. Za každý produkt je provize v určité výši (dle typu produktu). Protože společnost je postavena principech MLM, každý finanční produkt má ohodnocení v měně, které se říká Bank Unit (BU). Jedna BU má hodnotu 250 Kč. Společnost OK Klient si jako servisní organizace nechává 12 %, zbylých 220 Kč z jedné BU se rozděluje do společnosti dle struktury.

Společnost má průměrný měsíční provizní obrat cca 50 000 BU. To znamená, že společnost (resp. poradci) inkasuje 11 milionů Kč.

Abychom mohli kalkulovat, o kolik se může zvýšit provizní obrat společnosti a o kolik vzroste úspěšnost získávání nového klienta, musíme zmínit statistiku úspěšnosti, tedy kolik procent potenciálních klientů nakonec jsou klienty společnosti. Pravděpodobnost, že po první schůzce (analýza) proběhne s klientem druhá (poradenská), je cca 50 %. Pravděpodobnost, že po poradenské schůzce dojde k podpisu alespoň jedné smlouvy, je také okolo 50 %. Protože z jednoho klienta můžeme dlouhodobě počítat 100 BU (s některými klienty se řeší pouze povinné ručení za pár BU, s některými kompletní portfolio finančních produktů a tím pádem jsou výsledkem stovky BU), každý měsíc společnost získá 500 klientů. Avšak prvních schůzek se uskuteční dva tisíce.

Pokud bych počítal, že nový proces zvýší pravděpodobnost z 50 % na 55 % (pesimistický odhad) a na 60 % (optimistický odhad), pak u pesimistického odhadu vzroste provizní obrat na 12,1 milionů Kč, tedy o 1,1 milionu Kč. Úspěšnost získání nového klienta vzroste z 25 % na 27,5 %.

$$2\,000 * 0,55 * 0,5 = 550 \text{ klientů}$$

$$550 * 100 = 55\,000 \text{ BU}$$

$$55\,000 * 220 = 12\,100\,000 \text{ Kč}$$

U optimistického odhadu je potom nárůst provizního obratu o 2,2 milionu Kč, tedy na 13,2 milionů Kč. Úspěšnost získání nového klienta vzroste z 25 % na 30 %.

$$2\,000 * 0,6 * 0,5 = 600 \text{ klientů}$$

$$600 * 100 = 60\,000 \text{ BU}$$

$$60\,000 * 220 = 13\,200\,000 \text{ Kč}$$

Jestli optimalizovaný proces ve výsledku přinese vyšší provizní obrat pro společnost, lze bez změření jen stěží předvídat. Jak bylo zmíněno výše, faktorů ovlivňujících úspěšnou obchodní schůzku je několik. Pro změření, zda nový proces přináší, by bylo potřeba nový proces vyzkoušet v praxi, a to minimálně na několika stech obchodních schůzkách. Zároveň můžeme provést kvantitativní výzkum, kde respondenti budou klienti společnosti.

Ve výzkumu by bylo pár jednoduchých otázek. První by byla, jaký proces na ně lépe působí. Zároveň bychom využili této příležitosti a dále se klientů zeptali, kde oni vidí slabá místa (pokud nějaká vidí). Tím bychom mohli dále optimalizovat proces a zvyšovali tak úspěšnost získávání nových zákazníků.

Závěr

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat současný proces, který společnost používá na obchodních schůzkách a na základě výsledků navrhnout řešení v podobě procesu nového, který by zvýšil provizní obrát společnosti. Pro zpracování analýzy byly použity interní materiály společnosti a kvalitativní výzkum. K tvorbě procesu byl využit program ARIS Express.

V rámci první části byly vysvětleny teoretické znalosti, které byly důležitým a potřebným podkladem pro zpracování dalších částí této práce. Jednalo se o teorii v oblasti procesů, ať už obecné základy, tak o použité metodě MMABP. Dále informace o EPC diagramech a pravidlech při modelování procesů. V neposlední řadě nutné základy o obchodních zástupcích.

Analytická část prvně představila společnost, kde byly uvedeny informace o společnosti, historii, cíle a také její produkt. Dále v této části bylo provedeno rozdělení současného procesu na devět částí a zapsány informace do popisných tabulek. Každá část obsahovala nejen zmíněnou tabulku, ale také textový přepis. Dále byla vytvořena modelace současného procesu v programu Aris Express. Následně pomocí kvalitativního výzkumu byla zjištěna slabá místa v současném procesu. Těch bylo nalezeno celkem 23 a tato slabá místa posloužila jako podklad pro tvorbu nového procesu v návrhové části.

V poslední návrhové části byla zmíněna řešení některých slabých míst od dotazovaných respondentů. Respondenti navrhli celkem 11 řešení. Tato řešení poskytla základ pro vytvoření nového procesu obchodní schůzky. Opět, jak u procesu současného, byl proces rozdělen na části. Protože byl proces zjednodušen, částí v novém procesu je pouze šest. Modelace nového procesu byla taktéž tvořena v programu ARIS Express. Nový proces se zaměřuje na více na ukázaní kvality poradce, nemluví se nepříjemně o konkurenci a netlačí klienta ihned do spolupráce. Tím, že se na schůzce klient cítí příjemněji, je vyšší pravděpodobnost, že po první schůzce bude následovat další. V práci je uvedena kalkulace ekonomických dopadů aplikace nového procesu v praxi, a to ve variantě pesimistické, tak i optimistické.

Z mého pohledu byl hlavní cíl práce splněn, protože návrh nového interního procesu byl vytvořen.

Seznam použité literatury

- [1] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8
- [2] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0
- [4] JUŘICA, Pavel. *Procesní management – teorie : Studijní opora - učební text*.
- [5] JUŘICA, Pavel. *Učební text - ARIS*. Vysoké učení technické, Brno, 33 s.
- [6] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1059-7.
- [7] Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice: Katalog životních situací* [online]. [cit. 2021-2-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=927083&typ=UPLNY>
- [8] Zákon č.262/2006 Sb.: Zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p257>
- [9] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7
- [10] Jak na marketingové průzkumy. In: *Doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D. - informace pro studenty* [online]. 10.7.2010 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://bacuvcik.webnode.cz/news/jak-na-marketingove-pruzkumy>
- [11] Věkové složení obyvatelstva - 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. 30.4.2020 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2019>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzestup a pád procesně zlepšovateľských aktivit.....	16
Obrázek 2: Grafické značky z programu ARIS Express	19
Obrázek 3: Pravidla používání operandů	21
Obrázek 4: Grafika firem v OK Holding	25
Obrázek 5: Grafika finančního trhu	32
Obrázek 6: Model zajištění.....	36
Obrázek 7 : Zadní strana vizitky	50
Obrázek 8: Nový Model zajištění.....	53
Obrázek 9: Pilíře příjmů a výdajů.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Popisná tabulka procesu.....	18
Tabulka 2: Kariérní pozice ve společnosti GFS.....	26
Tabulka 3: Tabulka procesu GFS_OLD_1	28
Tabulka 4: Tabulka procesu GFS_OLD_2	29
Tabulka 5: Tabulka procesu GFS_OLD_3	31
Tabulka 6: Tabulka procesu GFS_OLD_4	32
Tabulka 7: Tabulka procesu GFS_OLD_5	33
Tabulka 8: Tabulka procesu GFS_OLD_6	34
Tabulka 9: Tabulka procesu GFS_OLD_7	36
Tabulka 10: Tabulka procesu GFS_OLD_8	37
Tabulka 11: Tabulka procesu GFS_OLD_9	39
Tabulka 12: Tabulka slabých míst dle J. Janouška.....	42
Tabulka 13: Tabulka slabých míst dle J. Brydla	43
Tabulka 14: Tabulka slabých míst dle M. Chmely.....	44
Tabulka 15: Tabulka slabých míst dle J. Popelky	45
Tabulka 16: Tabulka slabých míst dle L. Jeřábka	45
Tabulka 17: Tabulka řešení slabých míst dle J. Janouška	46
Tabulka 18: Tabulka řešení slabých míst dle J. Brydla	47
Tabulka 19: Tabulka řešení slabých míst dle M. Chmely.....	47
Tabulka 20: Tabulka řešení slabých míst dle J. Popelky	48
Tabulka 21: Tabulka řešení slabých míst dle L. Jeřábka	48
Tabulka 22: Tabulka procesu GFS_NEW_1.....	49
Tabulka 23: Tabulka procesu GFS_NEW_2.....	50
Tabulka 24: Tabulka procesu GFS_NEW_3.....	51
Tabulka 25: Tabulka procesu GFS_NEW_4.....	52
Tabulka 26: Tabulka procesu GFS_NEW_5.....	54
Tabulka 27: Tabulka procesu GFS_NEW_6.....	55

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam unikátních slabých míst

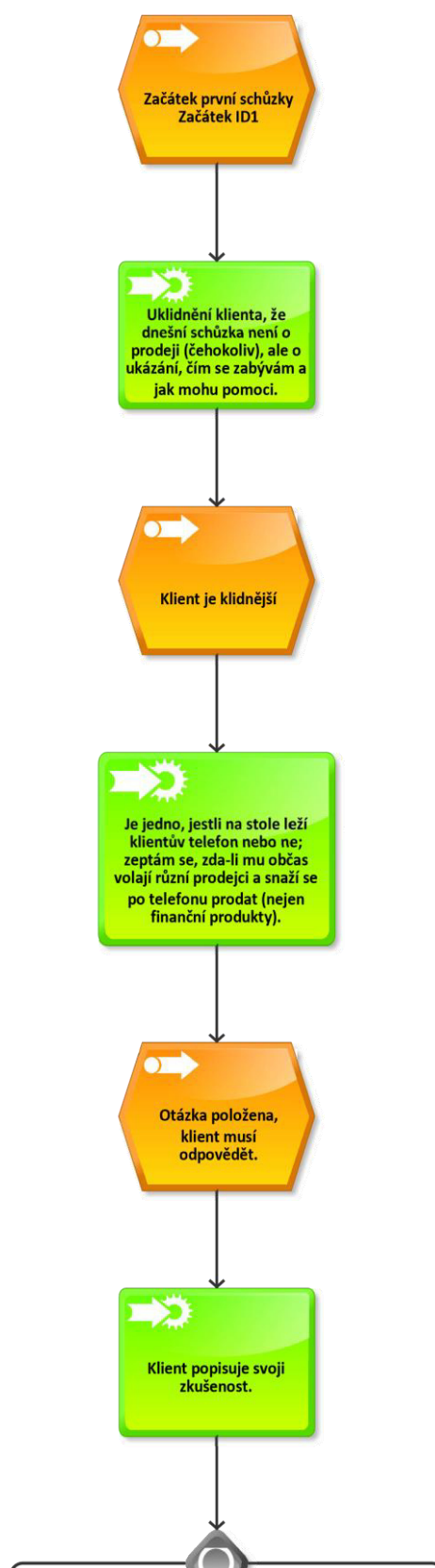
Příloha 2: Modelace procesu GFS_OLD

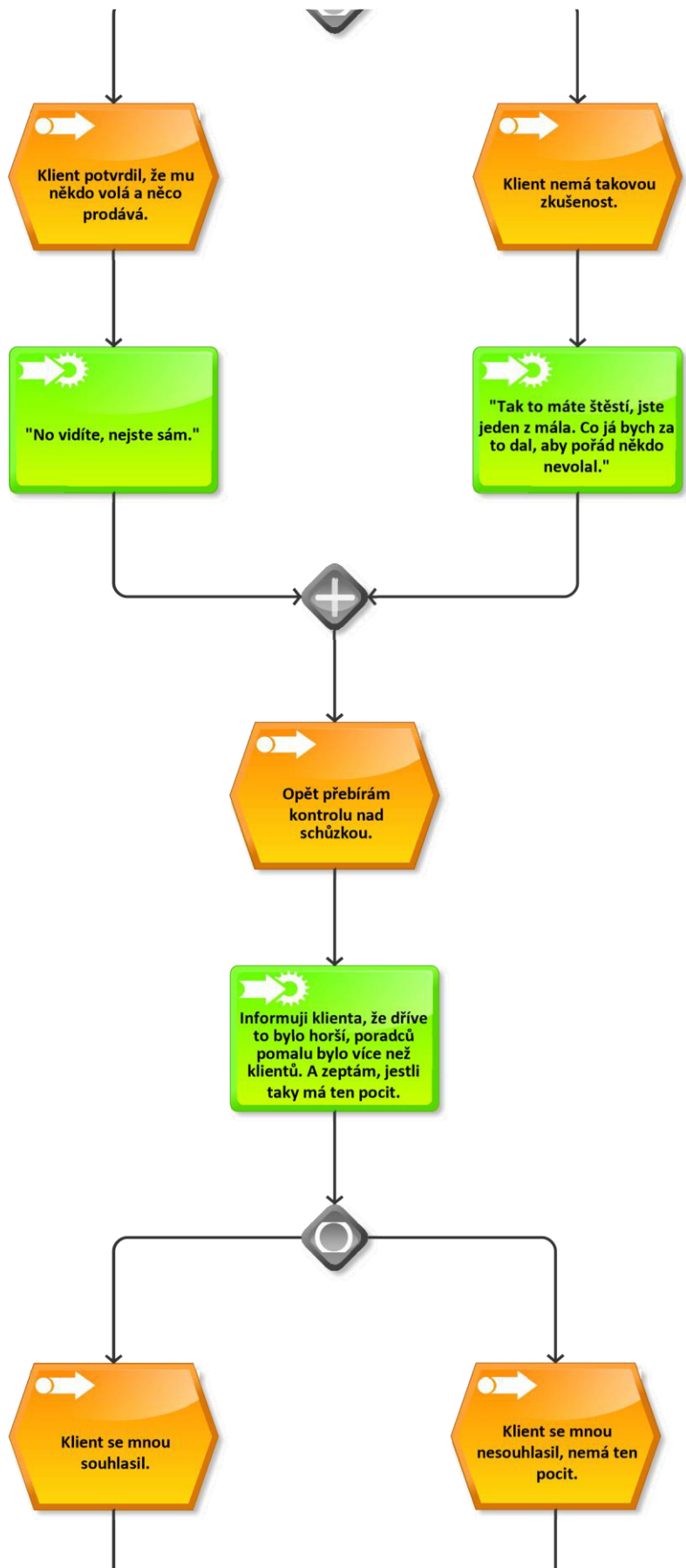
Příloha 3: Modelace procesu GFS_NEW

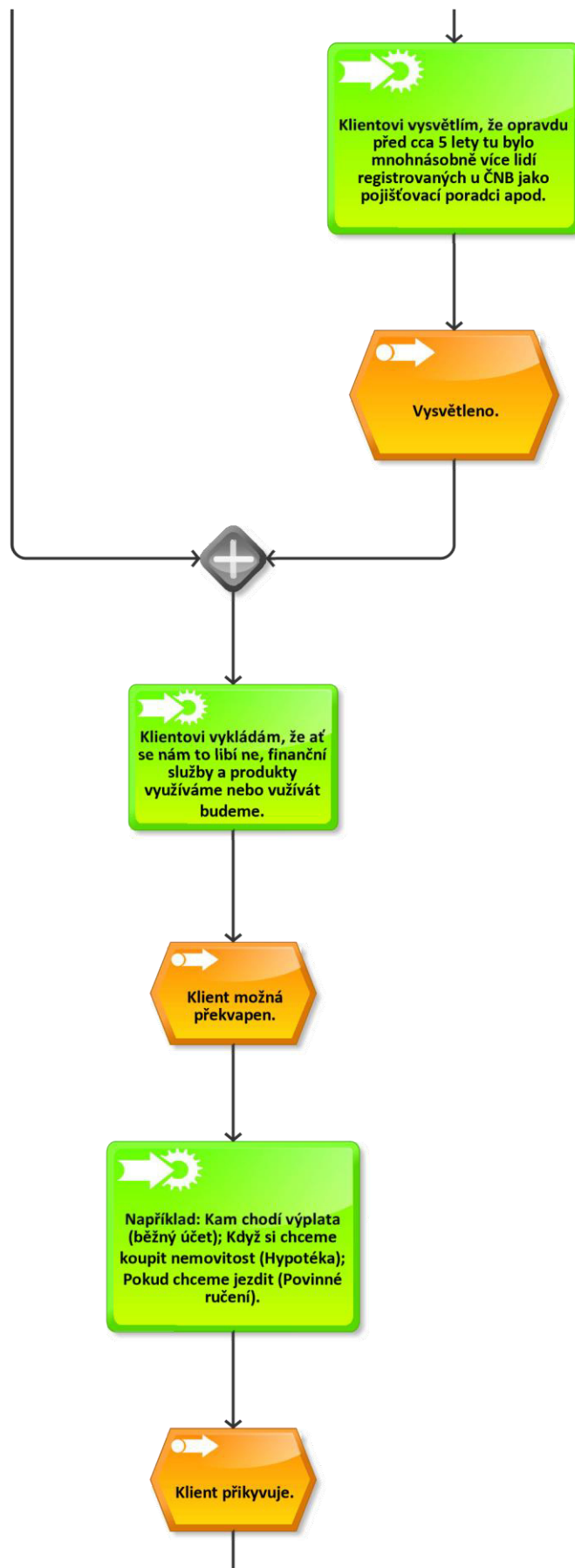
Příloha 1: Seznam unikátních slabých míst

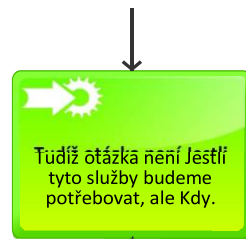
Číslo	Proces	Slabé místo
1.	GFS_OLD_1	Věta <i>Ale bohužel, ať se nám to líbí nebo ne, stejně tyto produkty využíváme nebo využívá budeme.</i>
2.	GFS_OLD_1	Věta <i>Žádnou smlouvu nebo katalog parfémů s sebou nemám</i> může ihned zavřít dveře, pokud klient pracuje ve firmách, jenž se zabývají prodejem drogerie, kosmetiky apod.
3.	GFS_OLD_1	Věta <i>... uklidnit, že dnes tu nejsem proto, abych Vám něco nabízel.</i> je špatně.
4.	GFS_OLD_2	Celý proces pojmut jinak.
5.	GFS_OLD_3	Věta <i>Já nejsem zástupce žádné konkrétní banky nebo pojišťovny</i> je lež.
6.	GFS_OLD_3	Grafika finančního trhu.
7.	GFS_OLD_3	Věta <i>V rámci projektu GFS spolupracujeme se společností OK Klient</i> není vhodná. Naše podnikání není projekt, ale společnost s ručením omezeným.
8.	GFS_OLD_3	Tento proces lze vynechat.
9.	GFS_OLD_3	Věta <i>...která pro nás získává veškeré informace z finančního trhu, které potřebujeme znát.</i> je špatně.
10.	GFS_OLD_3	Nemluvit o programu na ochranu spotřebitele.
11.	GFS_OLD_4	Věta <i>Takže kdybyste potřeboval zjistit jakoukoliv informaci týkající se problematiky finančního trhu...</i> je nic neříkající, klient si v tu chvíli nedokáže moc představit, jakou informaci by chtěl zjišťovat.
12.	GFS_OLD_4	Více rozebrat <i>Možnost ušetření finančních prostředků.</i>
13.	GFS_OLD_4	Tento proces lze vynechat.
14.	GFS_OLD_5	Jednodušeji a lépe definovat onu dlouhou větu, která shrnuje, co vlastně děláme. Jde o větu <i>Naším úkolem je upozornit klienta...</i>
15.	GFS_OLD_5	Tři otázky v pátém procesu – jde o manipulační techniku.
16.	GFS_OLD_6	Model zajištění. Zde chybí sloupec pro pokles příjmu v případě invalidity. A zadruhé 3D modely nejsou vhodné, odvádí zbytečnou pozornost.
17.	GFS_OLD_7	U pojištění nemovitostí není zmínka o chybách, kterých se může klient dopustit (a klienti se dopouštějí) – jako třeba podpojištění.
18.	GFS_OLD_7	U pojištění vozidel není zmínka o chybách, kterých se může klient dopustit (a klienti se dopouštějí) – jako třeba nízké limity nebo špatné asistence.
19.	GFS_OLD_7	Špatné rozdělení pojištění majetku.
20.	GFS_OLD_8	Špatné rozdělení odpovědností (patří sem i povinné ručení).
21.	GFS_OLD_8	Nezmínění odpovědnosti podnikatelů a OSVČ.
22.	GFS_OLD_9	Více se rozmluvit o investicích.
23.	GFS_OLD_9	Vyhnout se slovnímu obratu <i>perpetuum debile.</i>

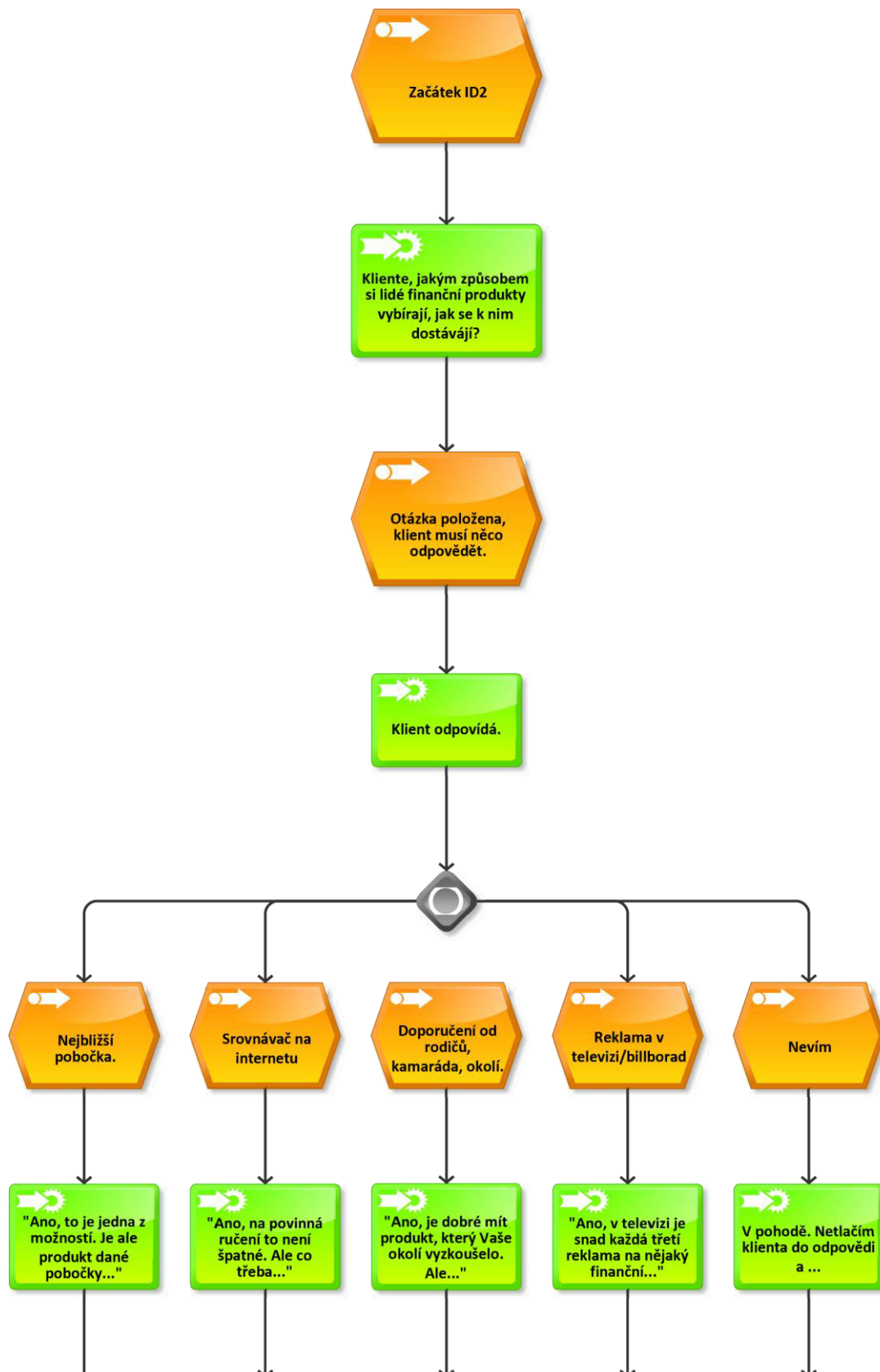
Příloha 2: Modelace procesu GFS_OLD

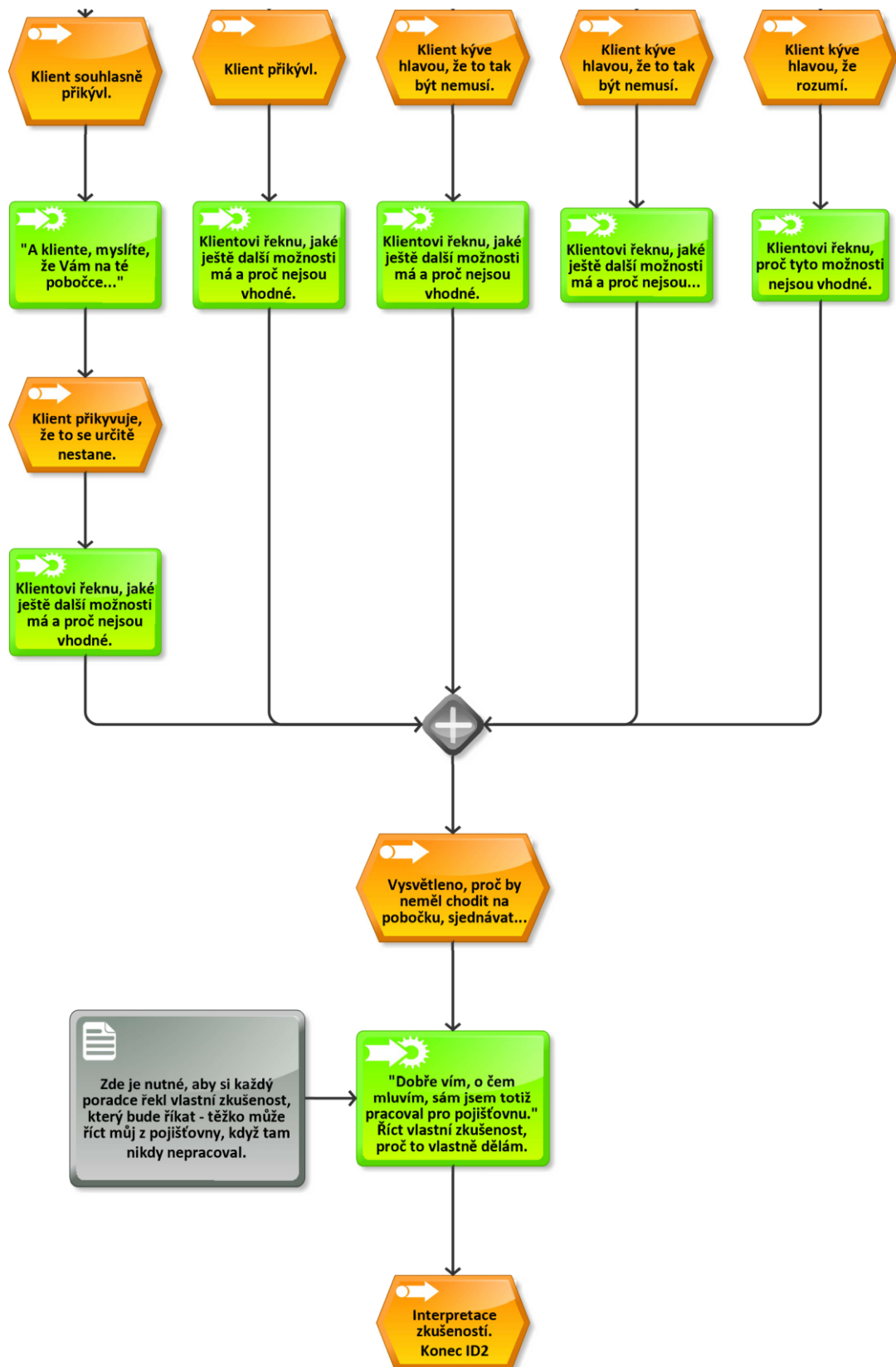




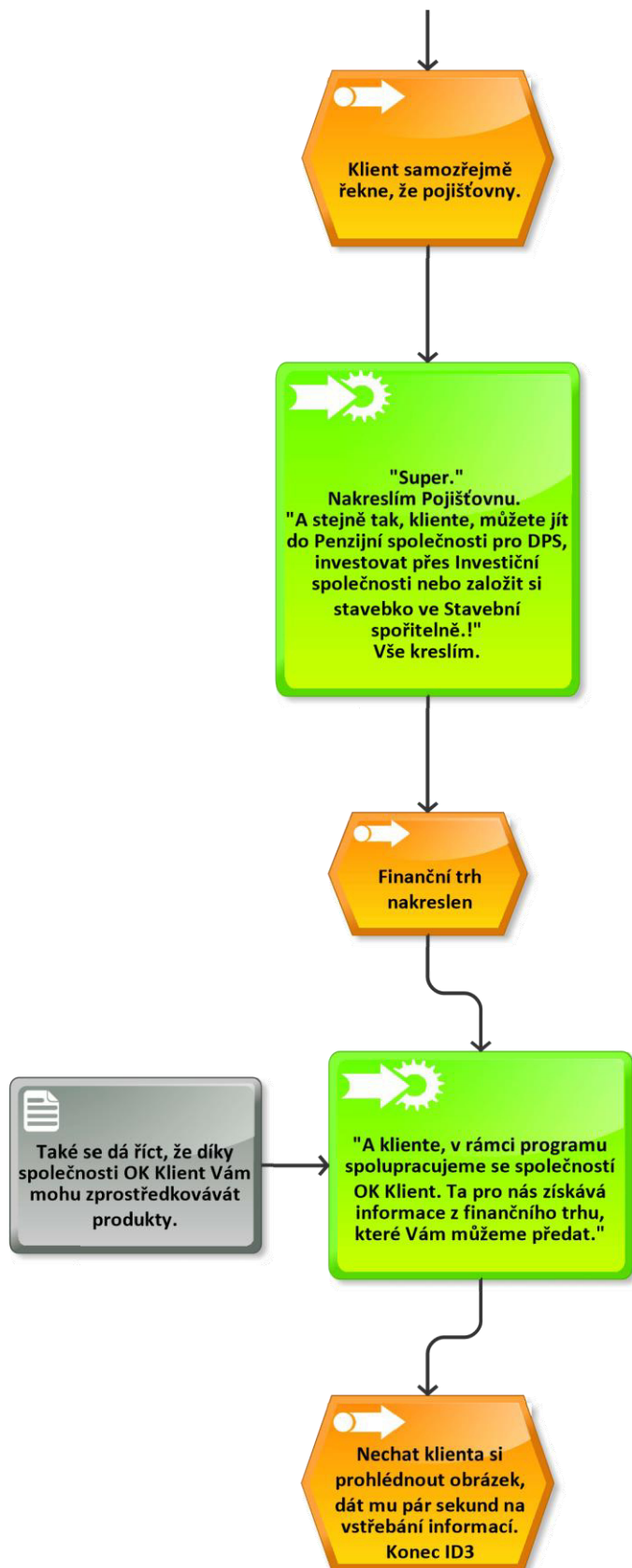


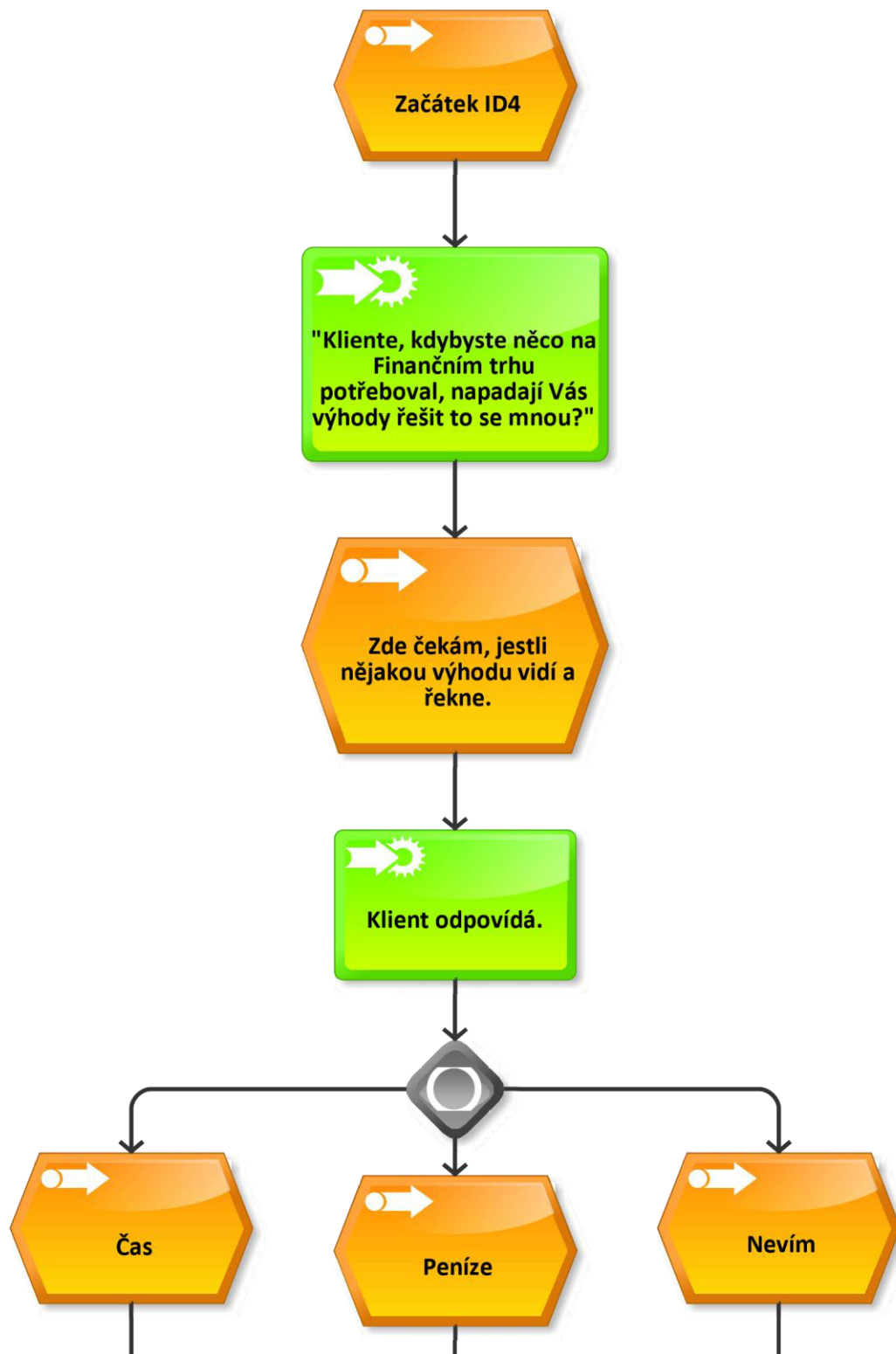


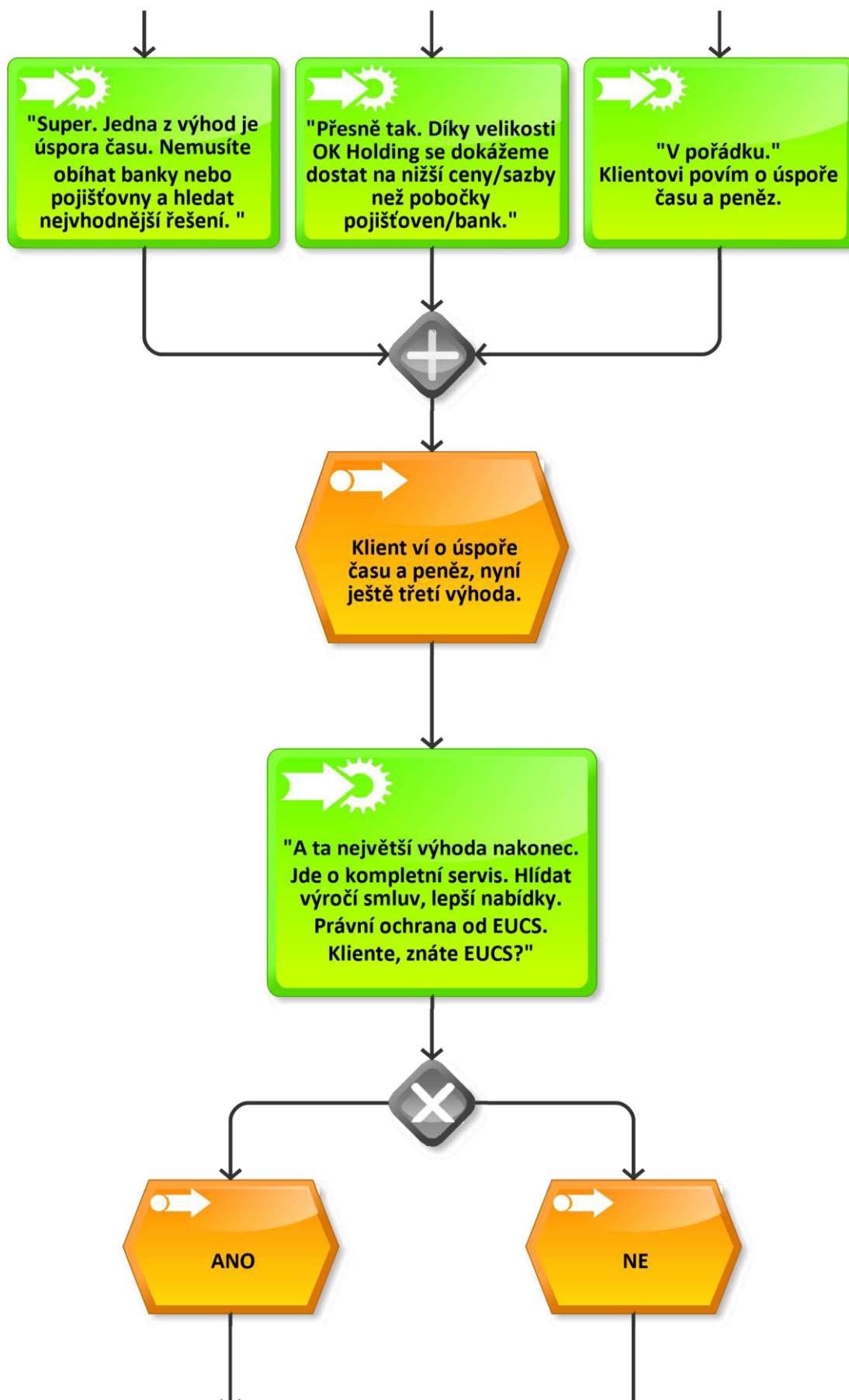


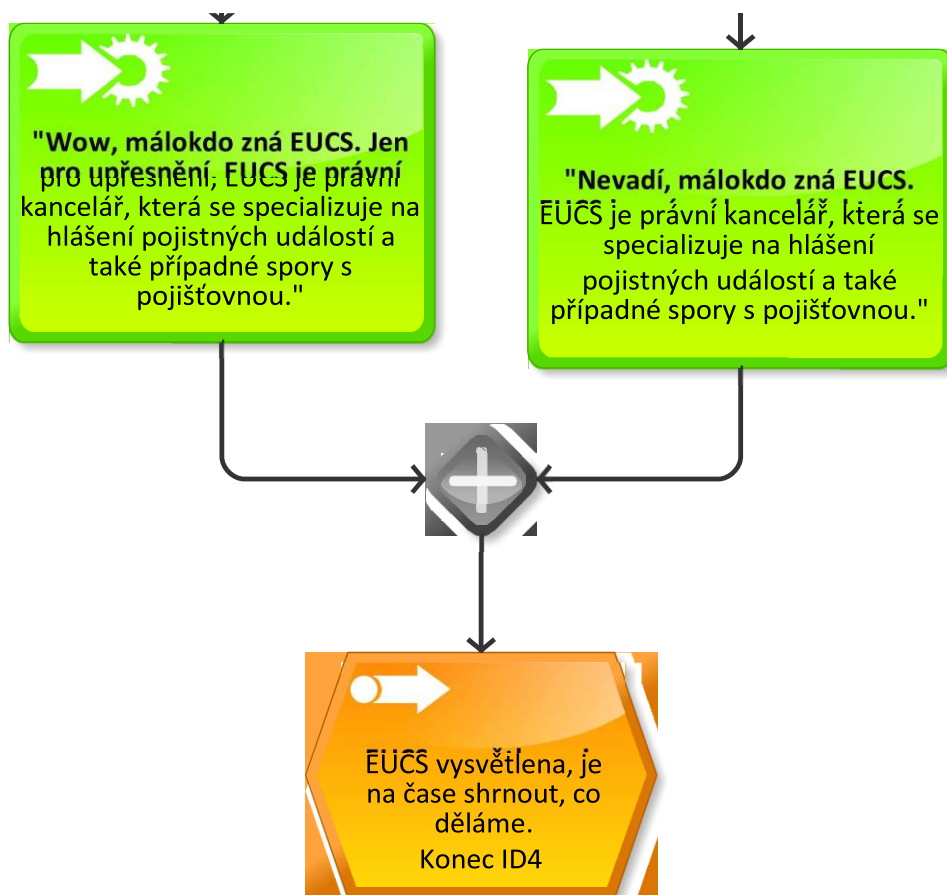


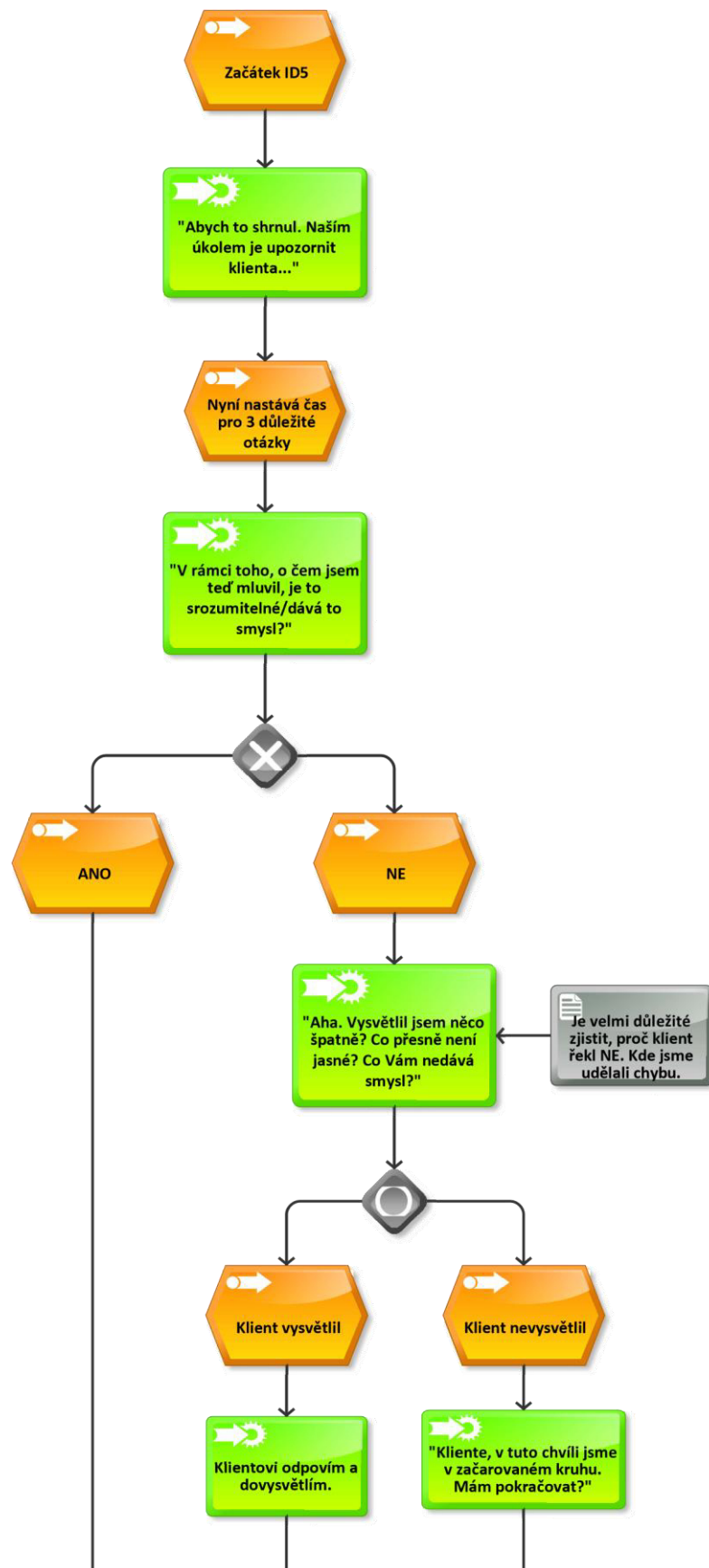


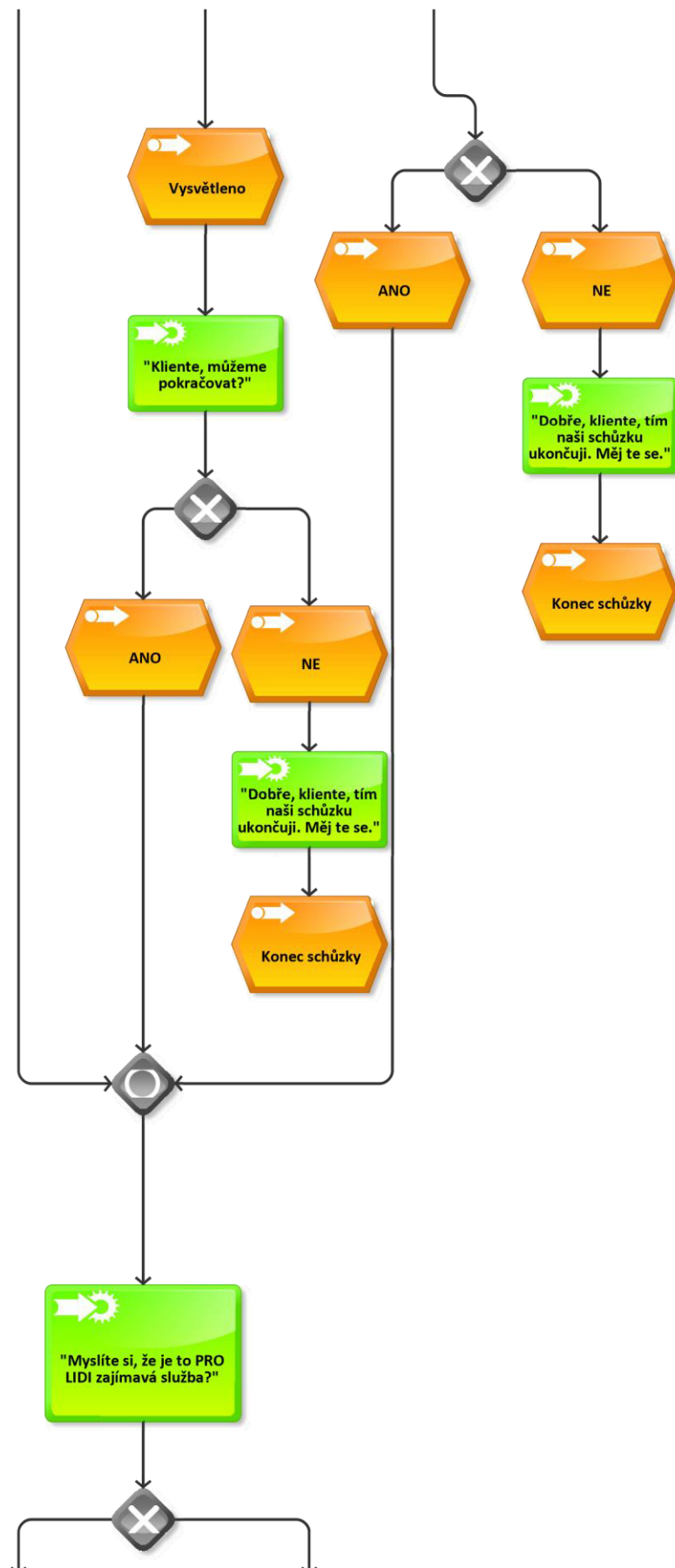


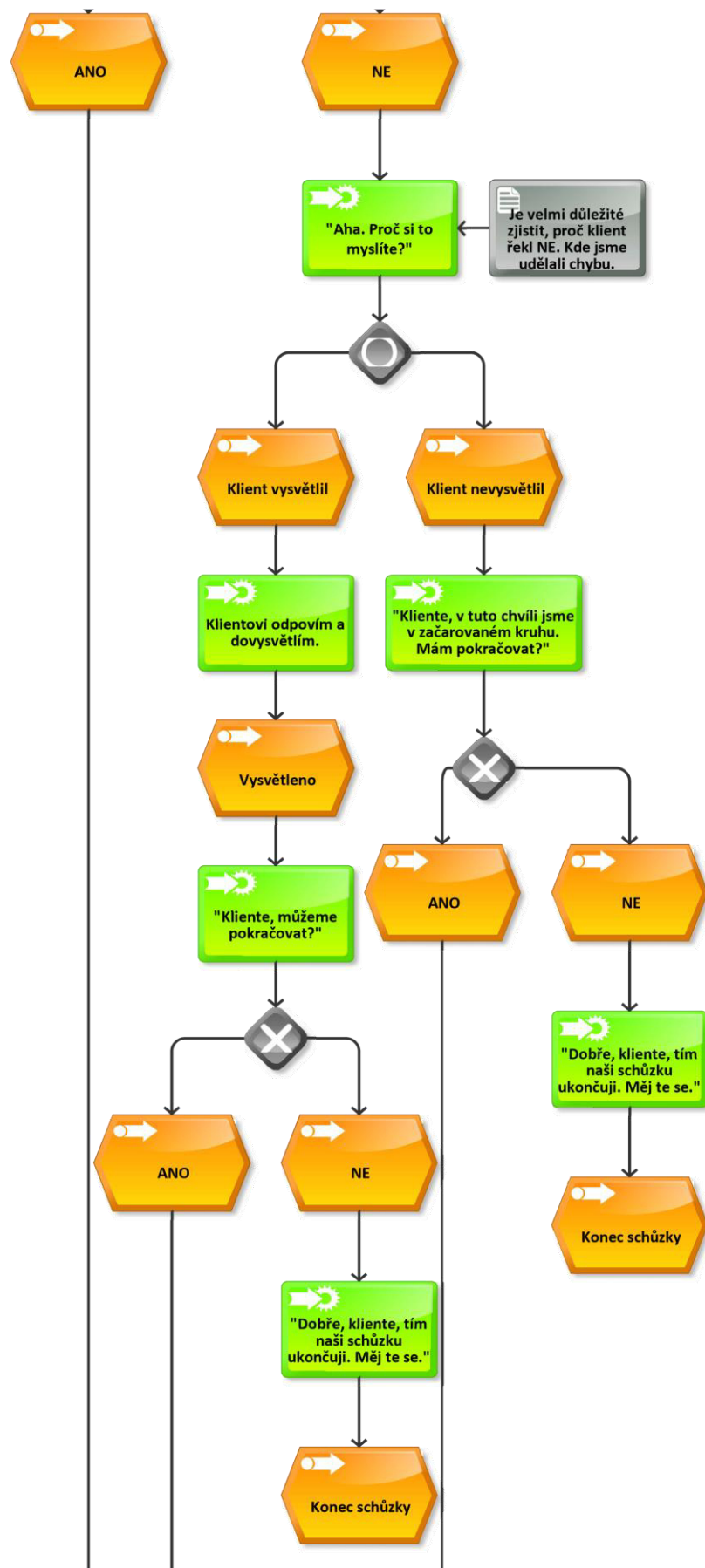


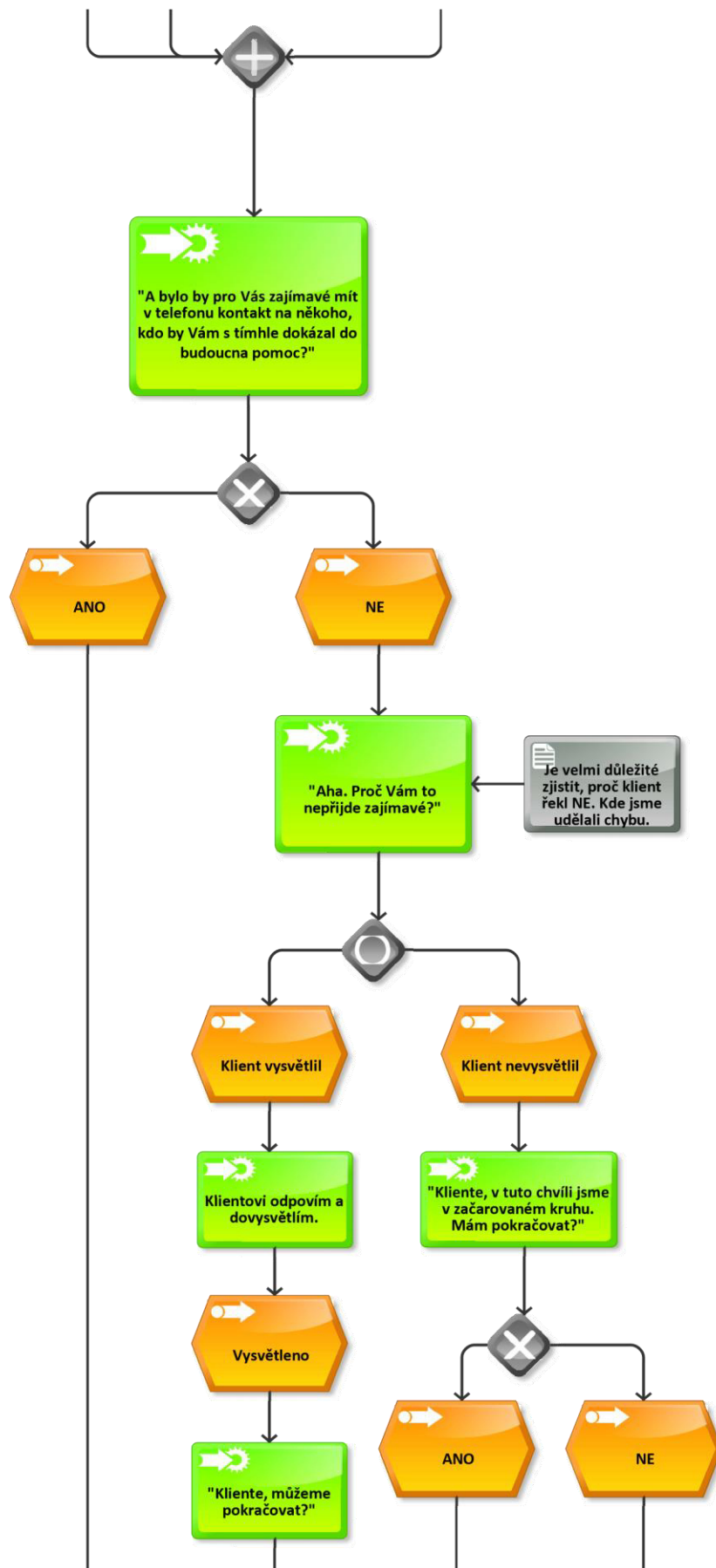


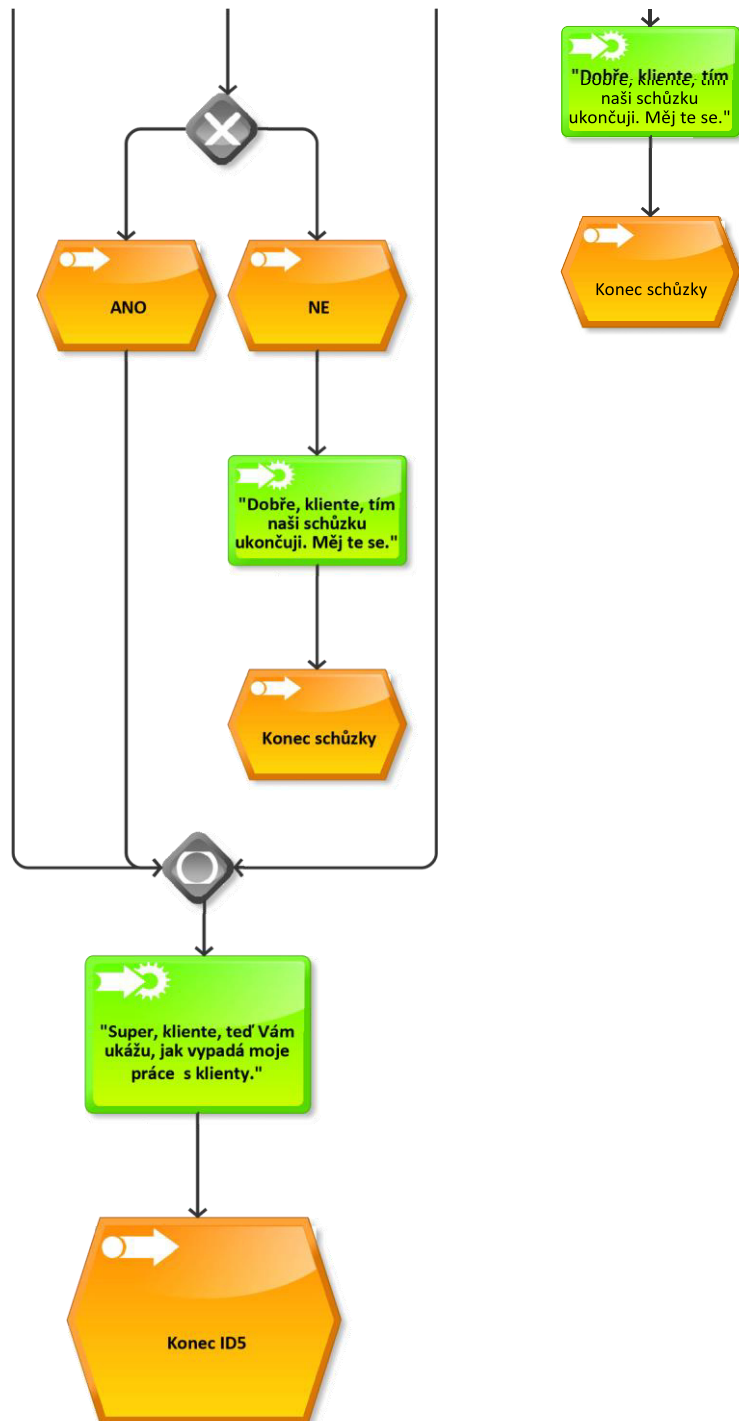


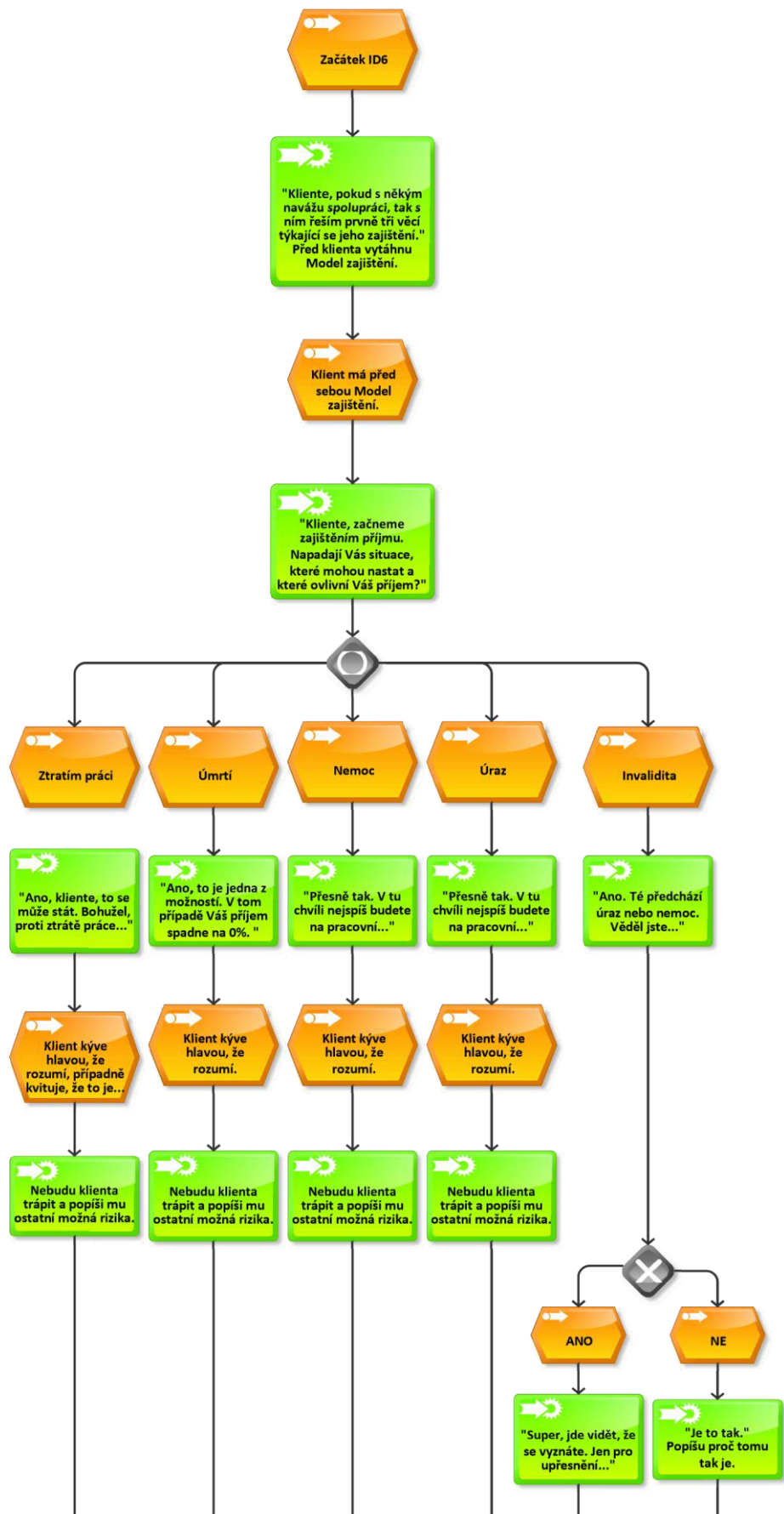


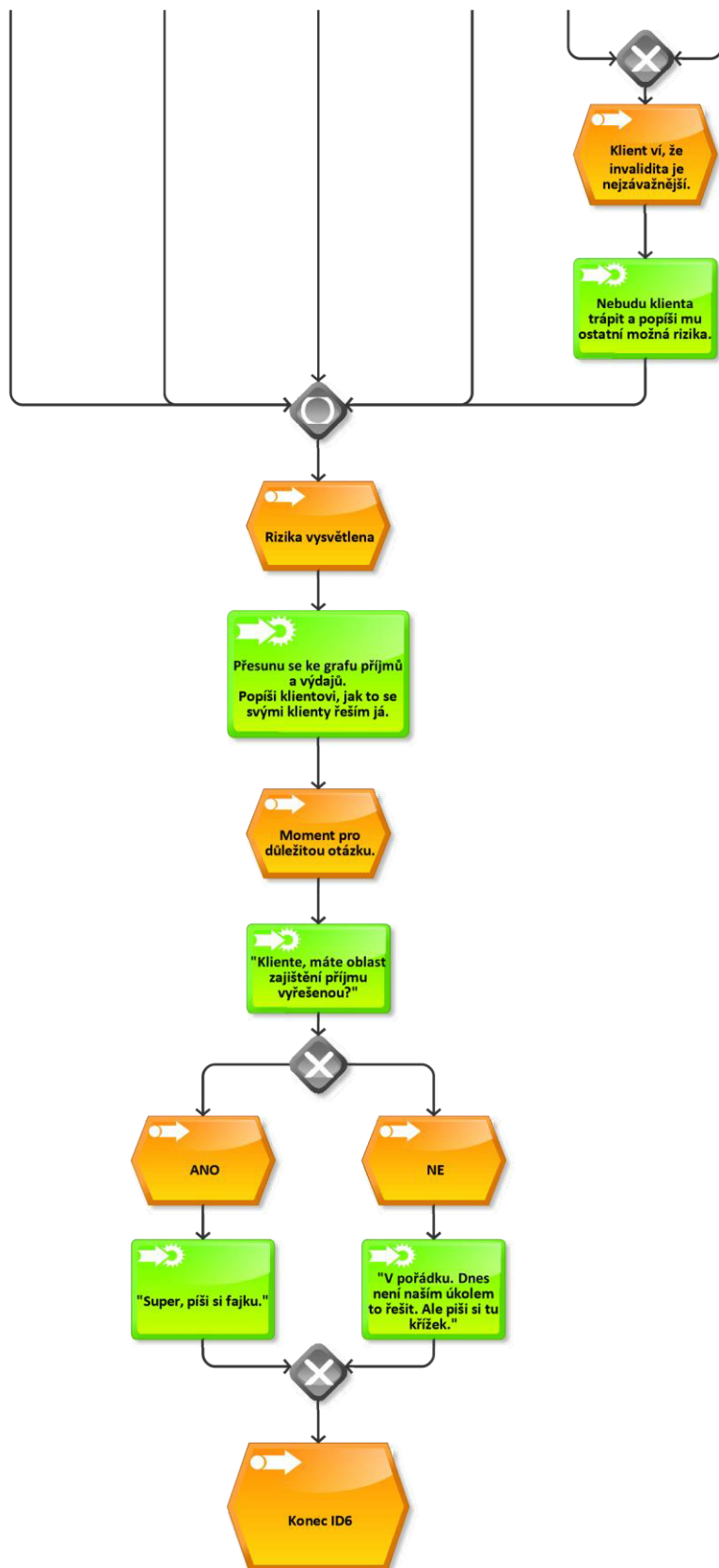


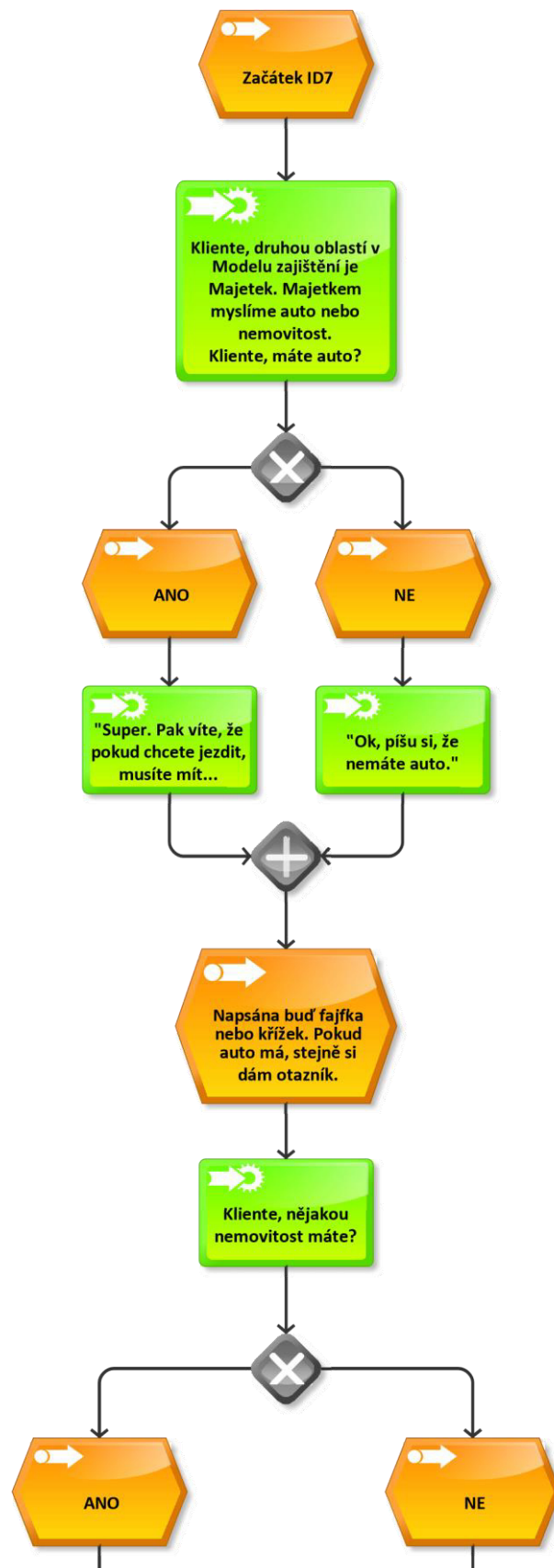


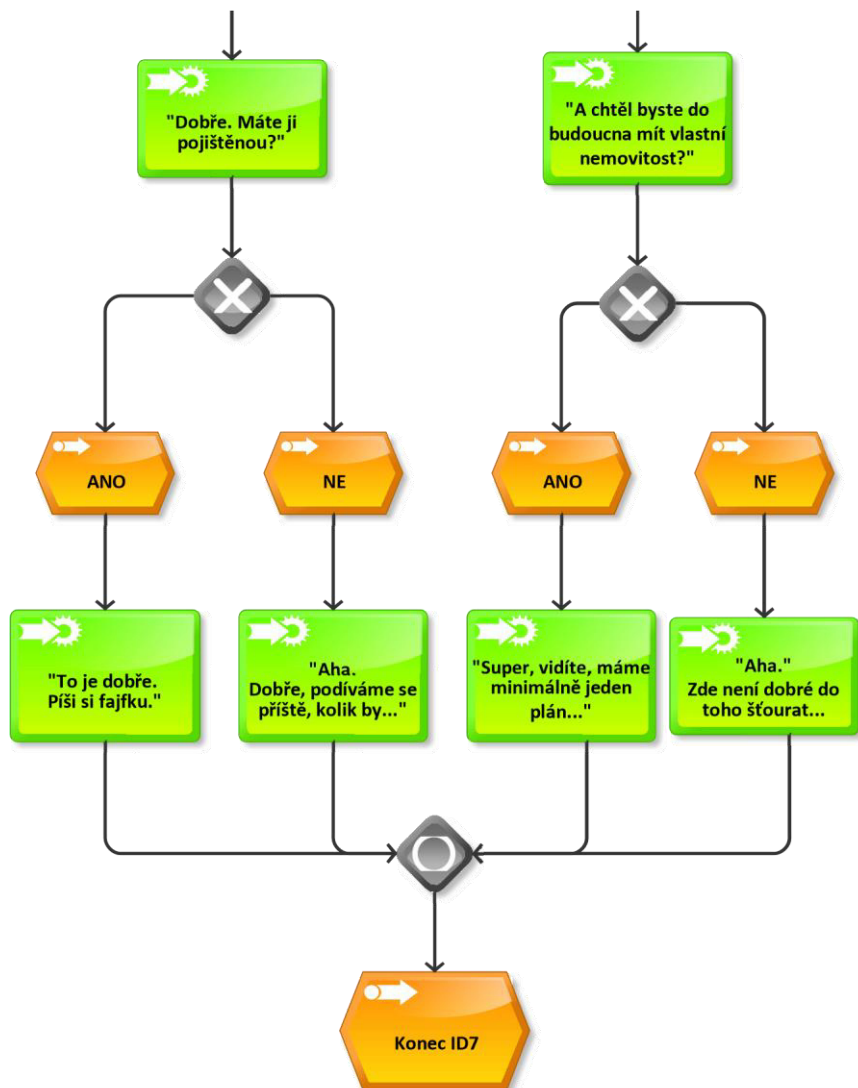


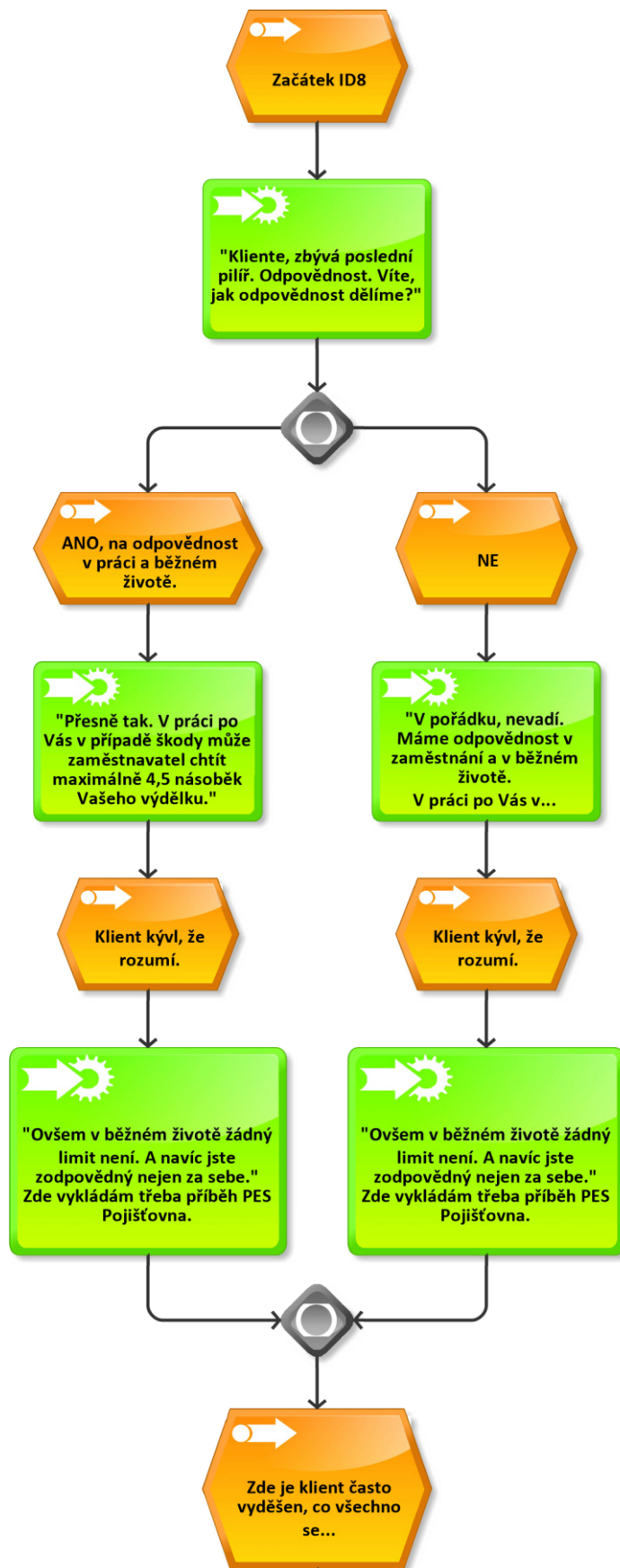


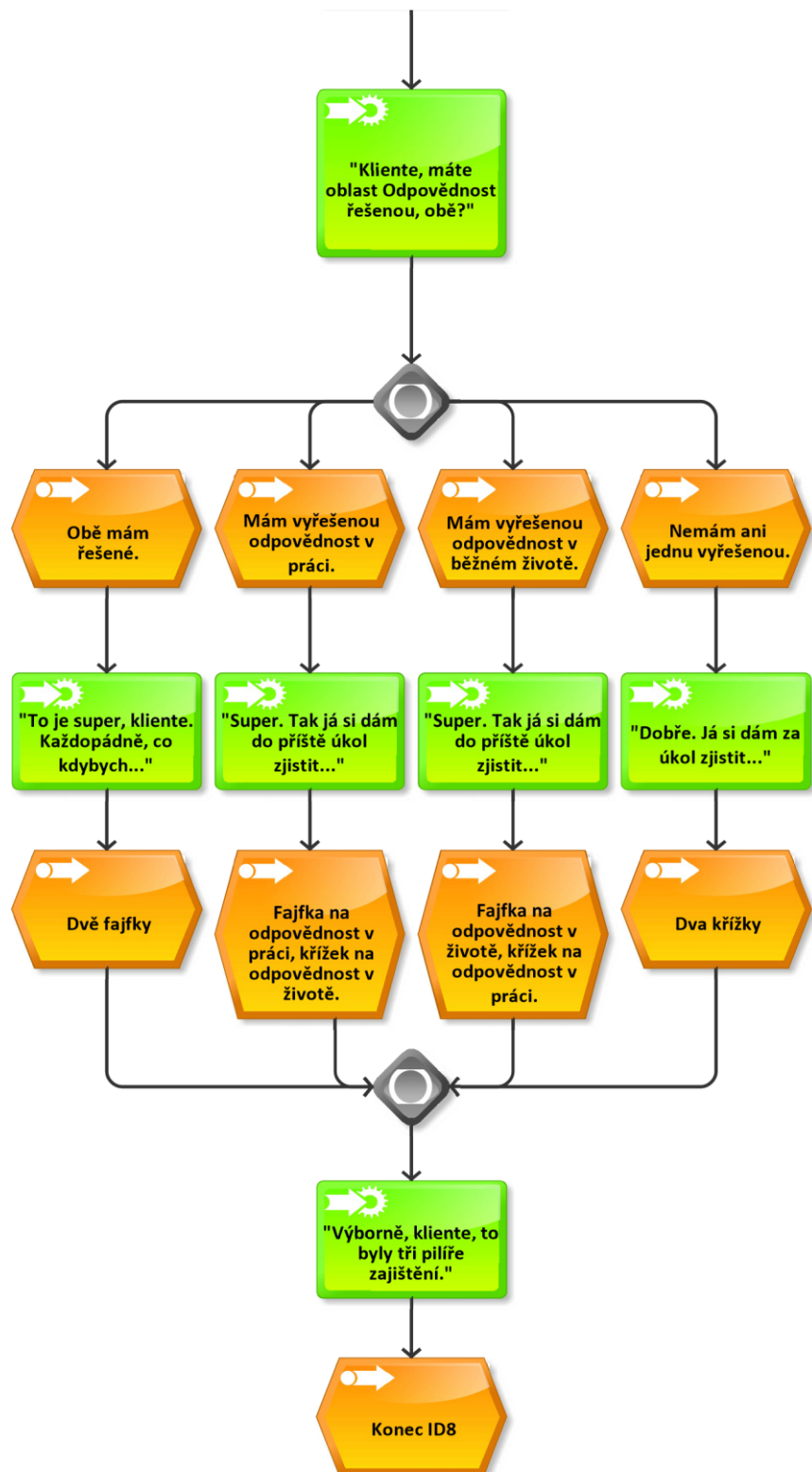














Příloha 3: Modelace procesu GFS_NEW

